



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Tvorba podnikatelského plánu pro společnost s ručením omezeným**

**Creation of Business Plan for Limited Liability Company**

Student:

Lucie Maderová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Maderová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Tvorba podnikatelského plánu pro společnost s ručením omezeným  
Creation of Business Plan for Limited Liability Company  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura podnikatelského plánu
  3. Prezentace společnosti
  4. Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.  
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

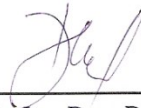
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry




---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. 5. 2016

  
.....  
Lucie Maderová

## Obsah

1	Úvod .....	4
2	Význam a struktura podnikatelského plánu .....	6
2.1	Vymezení základních pojmů .....	6
2.2	Podnikatelský plán.....	7
3	Prezentace společnosti.....	23
3.1	Společnost s ručením omezeným .....	23
3.2	Legislativní požadavky na podnikání ve zdravotnictví .....	24
4	Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti .....	26
5	Návrhy a doporučení .....	61
5.1	Obecná doporučení pro zpracování podnikatelského plánu .....	61
5.2	Doporučení pro konkrétní podnik.....	61
6	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Současná ekonomická situace v České republice je z hlediska nezaměstnanosti lepší než v předchozích letech. Obecná míra nezaměstnanosti se pohybuje pod 5%. I přes tuto povzbuzující skutečnost jsou však někteří lidé nezaměstnaní. Jedním z možných řešení pro dosažení příjmu je začátek vlastního podnikání v oblasti, kde se nachází tzv. tržní mezera. Tuto příležitost na trhu můžeme překvapivě najít i v oblasti poskytování zdravotnických služeb a jejich dostupnosti. K této mezeře přispívá také fakt, že lidé v dnešní době mnohem více pečují a zajímají se o své zdraví.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán je první velmi důležitý krok. Obecně se dá říci, že se jedná o jakýsi praktický návod, kterým se musí potenciální podnikatel řídit a respektovat jej, aby jeho budoucí podnikatelské aktivity byly úspěšné – aby tedy dosáhl svého vytyčeného cíle. Prostřednictvím takto ucelených myšlenek do písemné podoby mohou být některé skutečnosti lépe zřetelné a tím může být zjednodušen následný proces rozhodování o realizaci či zamítnutí daných podnikatelských nápadů. Kvalitní a dobře propracovaný podnikatelský záměr je v dnešní době téměř nezbytný, především pokud realizátor myšlenky nedisponuje dostatečnými finančními zdroji a potřebuje tak zaujmout investora, aby získal nezbytné cizí finanční zdroje k realizaci svých nápadů.

Téma bakalářské práce bylo vybráno z důvodu, že oba autorčini rodiče jsou podnikatelé a proto ji pochopitelně tato oblast zajímá. Autorka chtěla poznat, co obnáší vytvoření podnikatelského plánu a všechny s tím související okolnosti.

Cílem této práce je tedy zpracovat podnikatelský plán pro společnost s ručením omezeným – konkrétně pro založení nové urologické ambulance a zjistit, zda je daný podnikatelský projekt realizovatelný. Ve výsledném dokumentu budou rozebrány nejdůležitější charakteristiky, se kterými je tato potenciální investice spojována. Bude probrána jak stránka finanční (v podobě finančního plánu), externí a interní analýza okolí a podniku samotného, analýza souvisejících rizikových faktorů, ale také bude brána v potaz časová proveditelnost vytvořeného projektu.

Tato bakalářská práce může být pomyslně rozdělena do tří částí. První část bakalářské práce je věnována teoretickým předpokladům pro vytvoření podnikatelského záměru – jsou zde vymezeny základní pojmy, které souvisí s touto problematikou, jejichž znalost je potřebná. Dále je probírána tematika samotného podnikatelského plánu, zásady pro jeho vypracování, které by měl autor respektovat při jeho tvorbě, a také aktivity, které musí být

provedeny při přípravě podnikatelského plánu. Následně je probírána struktura podnikatelského plánu, tedy oblasti, jež by měly být předmětem zkoumání a zpracování, a také faktory či kritéria sloužící k následnému ohodnocení vytvořeného dokumentu. Tato část je ukončena základními informacemi o společnosti s ručením omezeným a také legislativními požadavky na podnikání v oblasti zdravotnictví obecně a konkrétními požadavky na privátní urologickou ambulanci.

Druhá část této práce je věnována praktickému zpracování podnikatelského plánu, který by potenciálně mohl sloužit k rozšíření podnikatelských aktivit v oblasti urologie. Součástí tohoto vytvářeného dokumentu jsou základní informace o společnosti, externí a interní analýza, včetně analýzy rizik a nezbytný finanční plán.

Poslední část bude představovat návrhy a doporučení související s řešenou problematikou a samozřejmě závěr, kde budou shrnuty výsledky a poznatky, ke kterým bylo při tvorbě bakalářské práce dospěno.



## **2 Význam a struktura podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je prvním nezbytným a velmi důležitým krokem, který musí být splněn před začátkem podnikání - následující kapitola bude věnována nejen jeho samotné struktuře a obsahu, ale bude také sloužit k vymezení základních pojmů, jejichž znalost je velmi žádoucí.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

V následující podkapitole budou definovány základní pojmy, konkrétně pojmy podnikání, podnik a podnikatel, které by měly být známy všem osobám, které provádějí nebo chtějí realizovat své vlastní podnikatelské aktivity.

#### **Podnikání**

Samotný proces podnikání lze vyvolat a usnadnit, nelze jej striktně nařídít či naplánovat. Dle §420 (1) lze podnikání definovat jako soustavnou činnost prováděnou na vlastní účet a zodpovědnost za účelem dosažení zisku (NOZ, 2014).

Jedná se tedy o pravidelný nebo opakující se proces, při kterém jsou využity kreativní činnosti a přístupy. Nejedná se o jednorázovou činnost. Prvek samostatnosti vyjadřuje především fakt, že podnikatel rozhoduje sám o místu, době, rozsahu svých podnikatelských aktivit na základě svobodné volby, zároveň také musí samostatně zajišťovat finanční chod těchto aktivit. Tato činnost je prováděna na základě vlastního jména a na základě vlastní zodpovědnosti, což je velmi důležitý rys podnikání, který charakterizuje odpovědnost za všechny závazky, jež plynou z podnikatelských aktivit. Hlavním cílem je dosažení zisku.

#### **Podnik (obchodní závod)**

Existuje mnoho definic a výkladů. V nejobecnější definici jde o takový subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy (Veber a kol., 2012). Podnik také můžeme definovat jako určitý soubor hmotných a nehmotných složek, které jsou nezbytné pro vykonávání podnikatelských aktivit.

Nový občanský zákoník zavádí nový pojem, a to obchodní závod, který nahrazuje dříve používaný a známý pojem podnik. Dle §502 NOZ je definován jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (NOZ, str. 58)

## **Podnikatel**

Pro definici pojmu podnikatel existuje opět mnoho znění. Dle zákona č. 421/2014 Sb. Nového občanského zákoníku je podnikatel charakterizován jako „osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ (NOZ, str. 50)

Laicky je za podnikatele považována osoba, která není zaměstnána jinou osobou a je samostatně výdělečně činná. Mezi charakteristické rysy podnikatele patří například umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle, zabezpečit finanční prostředky, stejně jako organizovat podnikatelské aktivity, podstupovat eventuální rizika aj. (Veber a kol., 2012)

### **2.2 Podnikatelský plán**

Tato podkapitola by měla nastínit nutné teoretické předpoklady a obsah podnikatelského plánu, který je významným krokem pro úspěšný začátek podnikání a samotné následující podnikání. Důvod pro jeho sestavení je prostý. Nápady podnikatele vznikají vždy v jeho mysli, avšak v okamžiku, kdy se rozhodne tyto své myšlenky realizovat, je potřebné převést je na psaný projev a prezentovat je.

Podnikatelský plán je v literatuře definován jako „písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpková a kol., 2011, str. 14). Podnikatelský plán by tedy měl poskytnout celostní pohled o všech možných faktorech, které ve větší či menší míře ovlivňují začátek podnikatelské činnosti i samotné založení firmy. Jedná se o velmi důležitý dokument, který nám pomůže oslovit a zaujmout investory.

Plán je sestavován jak k interním, tak i externím účelům. Interní účel podnikatelského záměru je především fakt, že jej můžeme považovat za jakýsi plánovací nástroj k vyjasnění kroků, které musí podnikatel podstoupit, jaké marketingové nástroje by měly být využity k oslovení zákazníka atd. Externím účelem je zaujmout investory, kteří využívají tento plán pro analýzu schopnosti firmy jej realizovat – jedná se především o poskytovatele kapitálu, kteří musí získat přesvědčení o výhodnosti projektu a zhodnocení jimi vloženého kapitálu.

Hlavním cílem podnikatelského záměru je vytvoření opory, klíčového dokumentu, který napomáhá při následné samotné realizaci. Zpracování není tak jednoduché, jak se na první

pohled může jevit. Myšlenky se mohou zdát jasné a srozumitelné, avšak při jejich převádění do písemné podoby již tak zřetelné být nemusí. (Srpová a kol., 2011)

### 2.2.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při zpracovávání podnikatelského plánu musí být brán zřetel na dané obecně platné zásady. Důvod pro jejich akceptování a dodržování je prostý. Pokud se má investor rozhodnout mezi více investičními projekty, je nutné, aby námi sestavovaný plán zaujal a na investora zapůsobil. Mezi zásady pro zpracování patří především (Veber a kol., 2012):

- srozumitelnost,
- logičnost,
- stručnost,
- pravdivost a reálnost,
- respektování rizika.

**Srozumitelnost** vyjadřuje fakt, že při zpracování je vhodný jednoduchý projev, neprezentovat mnoho myšlenek v jedné větě. V určitých případech použít tabulku, graf či jiné znázornění, které lépe vyjádří danou skutečnost.

Projevem **logičnosti** je návaznost jednotlivých myšlenek a skutečností, které jsou v plánu uvedeny, souběžně s jejich podložením fakty. Jednotlivá tvrzení si nesmí vzájemně odporovat a vylučovat se. Pokud se v podnikatelském plánu operuje s časovým průběhem, je vhodné jej znázornit graficky, například pomocí úsečkového diagramu.

Uvážená **stručnost** spočívá v tom, že myšlenky jsou vyjádřeny stručně a obsažně. Je vhodné zpracovávat podnikatelský plán s určitým časovým předstihem, abychom se k plánu mohli ještě vrátit s odstupem času, opětovně si jej přečíst a popřípadě udělat potřebné úpravy a nezbytná doplnění.

**Pravdivost a reálnost** by měla být samozřejmou součástí každého zpracovávaného plánu.

Poslední zásadou, která by měla být dodržena, je **respektování rizika**. Podnikatelský záměr se týká také budoucího vývoje a ten je velmi obtížné předvídat, proto respektování a identifikace rizik spojených s realizací daného projektu zvyšuje důvěryhodnost plánu.

### **2.2.2 Příprava podnikatelského plánu**

Podnikatelský záměr je velmi individuální, závisí především na velikosti firmy a účelu, pro který je sestavován. Rozsah a struktura je ovlivněna také konkurencí, velikostí trhu anebo také růstovým potenciálem odvětví. Příprava je spojena se sběrem informací, formální úpravou podnikatelského plánu a odpověďmi na výchozí otázky (Veber a kol., 2012). Mezi dvě základní otázky patří (Veber a kol., 2012):

- Co je skutečným plánem podnikání? Kdy bude důležitým faktem finanční odměna, která však není jediným důvodem, proč se lidé rozhodnou podnikat?
- Který aspekt mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?

Sběr informací pro následné sestavení plánu je velmi důležitý, neboť kvalitní rozhodnutí vzniká na základě kvality a množství informací. Větší a zavedené firmy pracují s mnohem kvalitnějšími informacemi, než firmy malé a začínající, které nemají dostatečné znalosti o celkovém trhu a především nemají k dispozici vlastní informace z minulosti o zákaznících, konkurenci apod. V současné moderně fungující společnosti lze však najít mnoho informací a dat v elektronické podobě.

Formální úprava odpovídá účelu, pro který je podnikatelský záměr sestavován. I přes tento fakt můžeme nalézt určité společné znaky, kterými by měl sestavovaný podnikatelský plán disponovat. Mezi tyto znaky patří například podoba titulní strany, rozsah stran, číslování kapitol a jiné. Celkový vzhled vytvořeného dokumentu by měl být zajímavý a poutavý. (Veber a kol., 2012)

### **2.2.3 Formy podnikatelského plánu**

Jak již bylo zmiňováno, struktura podnikatelského plánu není přesně stanovena, liší se od účelu, typu produktu nebo služby stejně jako podle toho, kdo bude jeho cílovým uživatelem. Proto je nezbytné vytvářený dokument přizpůsobit. Rozlišujeme čtyři základní typy (iPodnikatel.cz, 2011):

- prezentace ve výtahu (elevator pitch),
- executive summary,
- zkrácený podnikatelský záměr,
- plný podnikatelský záměr.

## **Prezentace ve výtahu (elevator pitch)**

Tento druh podnikatelského záměru by měl být výstižný, jasný a také lehce zapamatovatelný, aby mohl být použit bez příprav kdykoliv a kdekoliv se naskytne příležitost oslovit potenciálního poskytovatele kapitálu. Cílem je investora zaujmout, a pokud to tato ústní prezentace splní, bude následovat další schůzka s již podrobnějšími informacemi. Časová náročnost by měla být velmi malá, prezentace by měla trvat přibližně minutu a měla by zahrnovat následující body:

- základní myšlenka podnikatelského nápadu a jak moc je v současné době rozpracována,
- trhy, na které by bylo možné myšlenku zavést,
- existence konkurenční výhody projektu,
- finanční náročnost projektu a způsob financování,
- osoby zapojené do podnikatelského plánu,
- rizika, která by mohla projekt ovlivnit.

## **Executive summary**

Executive summary, někdy také nazývaný výkonný plán, je kratší, za to ale písemnou, verzi podnikatelského plánu v rozsahu 1 – 2 stran formátu A4. Je určen především pro investory a banky.

V úvodní části písemné prezentace jsou obsaženy informace o typu investice, a jak velké peněžní zdroje budou zapotřebí.

Obsahem další části je detailnější charakteristika produktu (služby) včetně přibližné výsledné maloobchodní ceny. Je vhodné využít superlativy, odborná terminologie by zde měla být zcela vynechána. Neodmyslitelnou součástí je také popis trhu, konkurence a konečného zákazníka. Následující odstavec by měl charakterizovat finanční hledisko (obvyklý časový horizont jsou tři následující roky z hlediska nákladů, obrátů, očekávaného zisku/ ztrát).

Předposlední část obsahuje informace o stavu, ve kterém se podnikatelský plán nachází. Pokud je to reálné, je vhodné uvést přibližnou dobu, kdy by mohl být podnikatelský plán dokončen. Nedoporučuje se však zmiňovat přesně stanovené datum, které bývá často měněno. Poslední odstavec této písemné prezentace je věnován celkovému shrnutí (včetně finanční částky, která je nezbytná pro realizaci projektu), nabídce pro investora a kontaktu na spojení.

## **Zkrácený podnikatelský záměr**

Zkrácený podnikatelský záměr má význam pouze „pro podnikatele, kteří se obávají prozradit podstatu svého obchodního tajemství, aby nebyly jejich tajné informace zneužity“ (iPodnikatel.cz, 2011). Ve své podstatě se jedná o komplexnější dokument, ve kterém jsou již uvedeny podrobnější informace o daném podnikatelském plánu.

Cílem není zakrýt slabiny podnikatelského plánu, nýbrž skrýt silné stránky – ty odhalíme až v okamžiku, kdy si budeme jisti důvěryhodností potenciálního investora.

## **Plný podnikatelský záměr**

Obsahová stránka plného podnikatelského záměru je totožná s executive summary, ale témata jsou podrobněji zpracována. Jedná se tedy o nejpodrobněji zpracovaný podnikatelský plán, jeho rozsah závisí především na skutečnosti, zda vzniká firma zcela nová, či se jedná o podnik s dlouholetou tradicí, který má v plánu se dále rozšiřovat.

Plný podnikatelský plán začíná jeho výstižným popisem, je zde také ve zkratce zahrnuta filozofie firmy a podnikatelské myšlenky. Tato část by měla tvořit jakousi osnovu, nejsou zde popisovány detaily, ale naopak je naznačován další obsah.

Dále jsou popsány personální informace o struktuře, schopnostech, dovednostech či znalostech jednotlivců pracovního týmu, které jsou pro investora důležité. Vyzdvihovány budou především silné stránky, velká skromnost není vhodná. V neposlední řadě nesmí být opomenut detailní popis výsledného produktu (služby), analýza konkurence a trhu, ale také detailnější informace o následné realizaci podnikatelského plánu.

Celkově jsou v tomto typu podnikatelského plánu využity detailnější informace, vše je rozpracováno velmi podrobně, což je časově i obsahově náročný proces.

### **2.2.4 Struktura podnikatelského plánu**

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven, protože na trhu existuje velké množství různých firem s odlišným zaměřením. Rozsah a struktura závisí také na osobě, pro kterou je dokument zpracováván – například bankovní instituce požadují podrobněji rozpracované informace a zároveň také mohou vyžadovat další související dokumenty, naopak velká část investorů preferuje pouze podobu prezentace z důvodu časové úspory.

I přesto však může být definována určitá doporučená struktura, kterou by měl podnikatelský plán disponovat (Srpová a kol., 2011):

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel a pozice dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
13. přílohy.

### **1. Titulní list**

Úvodní částí podnikatelského plánu je titulní list, jehož obsahem jsou základní informace o společnosti, jako například obchodní název firmy a její logo, název plánu, jména osob spojených s jeho vytvořením atd. Dle literatury je také vhodné zmínit prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována.“ (Srpová a kol., 2011, str. 15).

### **2. Obsah**

Obsah je neodmyslitelnou součástí každého rozsáhlého písemného dokumentu, přesto se na něj často zapomíná. Jeho absence čtenáři ztíží vyhledávání požadovaných informací. Rozsah této části by měl být krátký, doporučuje se omezení na jednu až jednu a půl strany. Nedoporučuje se příliš podrobné členění, neboť jej činí nepřehledným.

### **3. Úvod, účel a pozice dokumentu**

Úvod je zařazen na samotný začátek podnikatelského plánu, má informovat o účelu, pro který byl vytvořen. Je doporučeno uvést např., že daný dokument je vytvořen pro konkrétního potenciálního investora, které části nejsou zatím finálně zpracovány (abychom předešli

zbytečnému dohledávání chybějících informací v rozpracovaných kapitolách), nebo o jakou verzi zpracování se jedná.

#### **4. Shrnutí**

Tato část by neměla být chápána jako úvod, jedná se o podrobnější zhuštěné informace o tom, co může čtenář podnikatelského plánu očekávat na následujících stránkách. Přečtení shrnutí má navodit chuť a motivaci dozvědět se mnohem více podrobností o daném projektu. Přibližná doporučená délka je dvě až sedm stran formátu A4. Obsahuje informace o cílech firmy, způsobech k jejich dosažení, finanční náročnosti, základních detailech poskytovaných produktů apod.

Problémem může být způsob, jakým by měly být informace zhuštěny na malý počet stran. Zpracování této části je však až poslední záležitostí, která nastává v okamžiku dohotovení ostatních činností, tedy ve chvíli, kdy je podnikatelský plán téměř komplexně hotový. (Veber a kol., 2012)

#### **5. Popis podnikatelské příležitosti**

V této části dokumentu je objasněna myšlenka podnikatelské příležitosti. Hlavním cílem je přesvědčit potenciálního investora o právě vhodném okamžiku a nejlepších podmínkách pro realizaci nového nápadu. Je také vhodné zmínit průběh realizace a pro koho budou následné výrobky či služby určeny.

Zaměříme se tedy na popis produktu, který je určen hmotnými i nehmotnými charakteristikami. V případě, že nabízíme výrobek, naznačíme jeho vlastnosti, technické parametry, funkci, jedinečnost či jaké doplňkové služby budou nabízeny konečnému zákazníkovi při jeho prodeji a kým budou zajištěny. Při zmiňování technických parametrů by měla být vynechána odborná terminologie. Pokud je výstupem podnikatelského plánu služba, zmíníme způsob, jak a kým bude poskytována, a také potřebné atributy k jejímu provedení.

Důležité je také zjistit, zda produkt má konkurenční výhodu či nikoliv. Naše nabídka musí být lepší než ta konkurenční. V dnešní době existuje velmi tvrdá konkurence, proto pokud chce podnikatel uspět, musí přijít s nápadem, který poskytuje větší užitek. Je tedy potřebné zdůraznit způsob lepšího řešení daného zákaznickova problému a prospěch z něho plynoucí, což je podmíněno zejména znalostí cílového trhu. (Srpová a kol., 2011)



## 6. Cíle firmy a vlastníků

Tato kapitola by měla potenciálního investora přesvědčit o úspěšnosti realizace podnikatelského plánu. Poskytovatelé kapitálu vycházejí z faktů, že o výsledku rozhoduje především vedení a zaměstnanci firmy.

Tato část je zaměřena především na (Srpová a kol., 2011):

- Cíle firmy – je vhodné se stručně zmínit o historii firmy, dále definovat vizi společnosti (tedy představy o budoucím směřování firmy) od které jsou následně odvozeny její cíle, přičemž ty by měly být sestaveny dle pravidla SMART - cíle by tedy měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.
- Cíle vlastníků a manažerů – poskytovatelé kapitálu věnují zvláštní pozornost kapitole o charakteristice klíčových osobností firmy. Je vhodné představit vedoucí pracovníky pozitivně, zmiňují se zde jejich dosažená vzdělání, zkušenosti pracovníků, úspěchy a také informace o jejich funkci ve společnosti. Životopisy v plném rozsahu nejsou nutné. Součástí by mělo být uvedeno i organizační schéma společnosti.
- Další pracovníci firmy – uvedeme počet zaměstnanců a úroveň jejich potřebné a dosažené kvalifikace. Konkrétní úkoly pro jednotlivé zaměstnance jsou uvedeny v popisech pracovních náplní, které obsahují informace o místu pracoviště, požadované odbornosti, kompetencích a úkolech pracovníka.
- Poradci – v podnikatelském plánu je doporučováno uvést jména poradců a také jakými úkoly mohou být pověřeni, v jakém časovém a obsahovém rozsahu, jaké náklady vzniknou zapojením externích osob a také jakou formu bude mít následná spolupráce.

## 7. Potenciální trhy

Pro úspěch je nezbytná podrobná analýza trhu, na základě které zjistíme, zda existuje vhodný trh, na kterém bude zájem o námi vyprodukované produkty – tyto informace poskytovatele kapitálu velmi zajímají. Obecně lze říci, že nejvhodnější trh je velký trh s velkým potenciálem růstu.

V podnikatelském plánu jsou tedy uvedeny informace jak o celkovém trhu, na kterém jsou možnosti využití námi prezentovaného výrobku nebo služby, ale také informace o cílovém trhu, na který se firma hodlá zaměřit.

Jsou zde uvedeny informace především o takových skupinách zákazníků, kteří (Veber a kol., 2012):

- mají z výrobku nebo služby značný užitek,
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup,
- jsou ochotni za produkt či službu zaplatit.

Cílový trh může být vymezen například prostřednictvím segmentace, kdy jsou vytvořeny skupiny zákazníků s podobnými potřebami a požadavky. Při volbě cílového trhu se musíme také zabývat otázkou, zda jsou zákazníci ochotni nebo schopni za daný výrobek nebo službu zaplatit. Na základě tohoto rozdělení se snažíme získat potřebné znalosti.

Mezi zdroje informací patří především osobní průzkum trhu, internet, informace získané prostřednictvím statistického úřadu, různých vládních institucí, odborných publikací, časopisů apod. Tyto získané informace je nutné důkladně ověřit z více zdrojů (pokud to situace dovolí).

Může však nastat situace, že nebudeme mít žádná kvalitní a spolehlivá data – v takovém případě je možné informace odhadnout. Odhad však musí být reálný, postaven na bezpečném základě, musí být logický a pochopitelný. Odhadované výsledky je nakonec vhodné podrobit důkladnému zkoumání, zda dávají smysl.

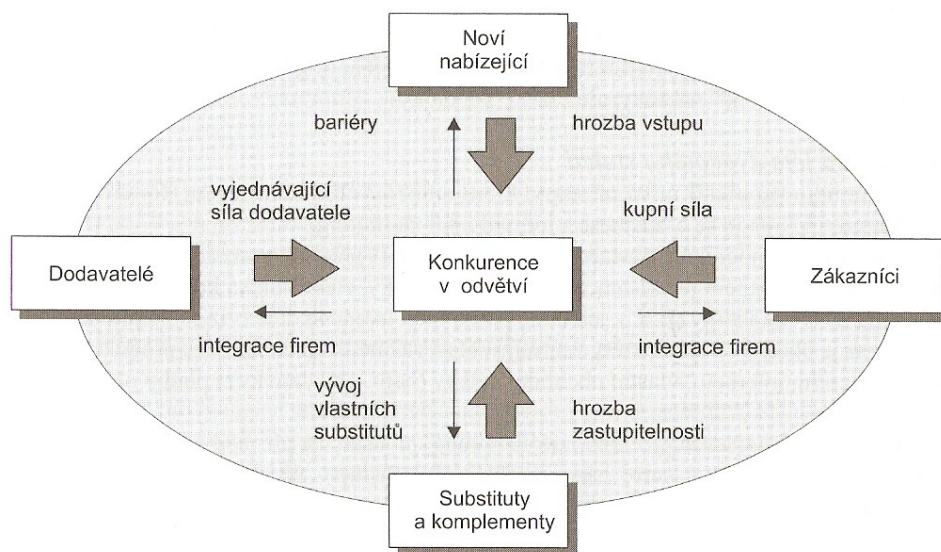
## **8. Analýza konkurence**

Někteří tvůrci podnikatelského plánu si myslí, že jsou jediní na trhu. Avšak, jak uvádí *Veber (2012)*, *firma jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně*. Vždy je možné v užším či širším okolí podniku nalézt nějakou konkurenci, která přistupuje obdobným způsobem k řešení zákaznickova problému.

V první řadě je nezbytné zjistit konkurenty naší firmy, které si rozdělíme do dvou skupin, na hlavní a vedlejší, přičemž podrobnější zkoumání provádíme pouze u těch firem, které hrají na trhu významnou roli a velmi se nám podobají. Následně se snažíme vymezit jejich silné a slabé stránky a provedeme srovnání těchto firem. Tyto zjištěné informace o intenzitě konkurence ovlivňují rozhodnutí investora. Nejlepší výsledek, kterého můžeme v této části dosáhnout je skutečnost, že na našem cílovém trhu je konkurence malá, díky čemuž máme velkou šanci s naším podnikatelským plánem uspět.

Analýza konkurence může být provedena také na základě Porterova modelu konkurenčních sil, který identifikuje pět základních prvků ovlivňujících prognózování budoucího vývoje. Jednotlivé síly jsou zobrazeny na následujícím obrázku (Obrázek 2.1).

**Obrázek 2.1 Porterův model konkurenčních sil**



(zdroj: Veber, Srpová a kol., 2012, str. 189)

## **9. Marketingová a obchodní strategie**

Marketing hraje v dnešní době významnou roli, proto je velmi důležité vytvořit kvalitní marketingovou a obchodní strategii. Marketingová strategie se zabývá především výběrem cílového trhu, určením tržní pozice produktu a rozhodnutím o marketingovém mixu (Srpová a kol., 2011, str. 22).

Cílový trh je vybrán na základě analýzy potenciálních trhů a následné segmentace zákazníků. Tržní pozice produktu nám umožní získat informace o postavení našeho výrobku či služby na trhu. Nejdůležitější částí marketingové strategie je rozhodnutí o marketingovém mixu, který je tvořen kombinací zpravidla 4 různých nástrojů neboli tzv. 4P (Srpová a kol., 2011):

- a) produktem (product),
- b) cenou (price),
- c) distribucí (place),
- d) propagací (promotion).

Při rozvoji marketingu se však můžeme setkat s různými modifikacemi, jako například s modelem 5P, 7P nebo 4C, který je zaměřen na kupující osobu.

#### a) Produkt

Produktu by měla být věnována největší pozornost, neboť tvoří hlavní myšlenku podnikatelského plánu. Tato část marketingového mixu řeší především otázky, které se týkají charakteru nabízených produktů, jejich vlastností a životního cyklu.

U některých produktů je potřebné osvědčení a schválení. Zpravidla se jedná o osvědčení od nejrůznějších veřejných institucí, jako např. ministerstvo zdravotnictví. Pokud je tedy náš podnikatelský plán spojen se získáním těchto potřebných dokumentů, nalezneme zde informace týkající se osob, které jsou za tuto oblast zodpovědné.

V této části je také vhodné zmínit finanční a lidské zdroje spojené se zavedením patentové ochrany, pokud je předmětem činnosti jedinečné technické řešení či unikátní nápad.

#### b) Cena

Cenová politika ovlivňuje postavení firmy v hodnotovém žebříčku zákazníků, její význam spočívá především v tom, že výška a stabilita ceny ovlivňuje prosperitu a samotnou existenci společnosti. Cena vychází z celkové firemní politiky a cílů. Při stanovení konečné sumy bereme v úvahu faktory, mezi které patří například náklady související s výrobou, fází životního cyklu produktu, ceny konkurenčních výrobků, právní opatření apod. Mohou být stanoveny různé cíle, mezi které můžeme zařadit například orientaci na přežití, maximalizaci zisku či orientaci na co největší podíl na trhu (Srpová a kol., 2011).

#### c) Distribuce

Distribuce představuje třetí nástroj marketingového mixu, jedná se o soubor činností, prostřednictvím kterých se vyráběný produkt dostává z místa svého vzniku ke konečnému spotřebiteli. Součástí podnikatelského plánu tedy budou informace jak o prodejní strategii, tak i o jednotlivých distribučních cestách.

Při plánování distribučních cest v rámci přípravy podnikatelského plánu se budeme zabývat především tím, zda distribuce bude plně v naší režii, zda se bude jednat o distribuci přímou či nepřímou, popřípadě jaké mezičlánky využijeme apod.

V této části podnikatelského záměru popíšeme především obchodní útvar (který se bude zabývat prodejem výrobku nebo služby), jeho strukturu, potřebný počet zaměstnanců a jejich nutnou kvalifikaci. Náklady související s prodejem se mohou stanovovat jako procento z celkového firemního obrátu.

#### d) Propagace

Jedná se o nejviditelnější prvek marketingového mixu. Prostřednictvím propagace, někdy též nazývané jako marketingová komunikace, se snažíme stimulovat poptávku k realizaci nákupu. Cílem je tedy zaujmout a přilákat zákazníka, aby si daný výrobek či službu koupil. Mezi nejběžnější složky patří (Srpová a kol., 2011): reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej apod.

### **10. Realizační projektový plán**

Časový harmonogram všech činností v rámci podnikatelského plánu je dalším důležitým krokem při jeho sestavování. K realizaci projektového plánu je vhodné použít například úsečkový digram, na kterém lze jasně vyčíst posloupnost a délku jednotlivých operací a kroků. Začátky a konce jednotlivých činností jsou nazývány mezníky, na základě kterých můžeme určit a naplánovat výši a termíny potřebných finančních výdajů.

### **11. Finanční plán**

Finanční plán přeměňuje předchozí oddíly podnikatelského plánu do číselné podoby. Úkolem finančního plánu je prokázání reálnosti provedení podnikatelského záměru. Mezi nejobvyklejší výstupy můžeme zařadit plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků (Veber a kol., 2012), které jsou doplněny stručným komentářem, výpočtem bodu zvratu, hodnocením efektivnosti investice apod. Jednotlivé výstupy jsou vzájemně provázány.

V rámci plánovaného výkazu zisku a ztrát jsou zachycovány výnosy, náklady a jejich rozdíl, tedy hospodářský výsledek za určité období. Prostřednictvím tohoto ukazatele můžeme zjistit informace o plánovaném obratu firmy, plánovaném výsledku hospodaření apod.

Plán peněžních toků (Cash Flow) poskytuje informace o přílivu a odlivu peněžních prostředků za námi stanovené období. Výsledkem tohoto ukazatele je zachycení stavu reálných peněz (bezhotovostních i hotovostních) k určitému dni. Důvodem k použití tohoto ukazatele je především eliminace časového nesouladu, který vzniká např. mezi náklady a výdaji.

Plánovaná rozvaha slouží k zachycení očekávaného stavu majetku podniku (neboli aktiv) a zdrojů (pasiv) potřebných k jeho krytí k určitému rozvahovému dni. Funkcí rozvahy je především informovat o finanční situaci firmy, stavu a struktuře majetku. (Dluhošová a kol., 2010)

## 12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Předposlední část podnikatelského záměru je věnována SWOT analýze, ale také analýze rizik a opatření, která vedou k jejich snížení. Název SWOT analýzy pochází z počátečních písmen těchto čtyř charakteristik:

- S – strenghts (silné stránky),
- W – weakness (slabé stránky),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby).

Mezi silné stránky podniku patří například odborný a kvalifikovaný management, vzdělání či samostatně se rozhodující pracovníci firmy. Slabé stránky představují oblasti, které by měl podnik zlepšovat – například nedostatečné znalosti v oboru. Při uvádění slabých stránek je vhodné zároveň uvést způsob, který vede k jejich eliminaci či odstranění. Charakteristiky vypovídající o silných a slabých stránkách spolu souvisejí, protože celkově vytváří interní analýzu podnikatelského prostředí. Analýzu externího prostředí naopak tvoří hrozby a příležitosti, které můžeme nalézt v okolí podniku. (Pahl a Richter, 2007)

Tabulka 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza		
Interní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Hrozby

(zdroj: upraveno dle Pahl a Richter, 2007)

Riziko se chápe jako odchylka od skutečného plánu – tato odchylka může být negativní i pozitivní. Riziko bráno v negativním kontextu má nepříznivé dopady na podnikatelský plán a samotnou činnost firmy. Vždy je způsobenou určitou příčinou, kterou se rozбором snažíme

zjistit. Současně tak lze sestavovat také preventivní opatření. Podrobnější klasifikace rizik je uvedena v příloze č. 1 – Klasifikace rizik (Tabulka 6.1).

Analýza rizik může být prováděna například prostřednictvím externího hodnocení či analýzy citlivosti. Externí hodnocení je v podstatě odborným odhadem jednotlivých faktorů a jejich důsledků na plánované cíle firmy. Významnost jednotlivých faktorů může být posouzena buď na základě pravděpodobnosti, nebo podle skutečné intenzity negativního vlivu. Projekt je tím rizikovější, čím vyšší je negativní intenzita a vyšší pravděpodobnost výskytu dané negativní odchylky.

Analýza citlivosti se zabývá citlivostí dopadu jednotlivých rizikových faktorů na hospodářský výsledek. Jedná se především o ty faktory, které byly vyhodnoceny externími odhadci jako významné a nyní se snažíme zjistit jejich přesnější dopad. Tržní cena, výše nákladů aj. jsou nejčastěji sledovanými faktory.

Existuje mnoho opatření, prostřednictvím kterých můžeme riziko snížit. Jedná se například o diverzifikaci (neboli rozložení rizika mezi více celků, např. nevyrábět pouze jeden jediný produkt, ale vyrábět celé portfolio výrobků), dělení rizika mezi více podílejících se subjektů, transfer rizika na jiné osoby (např. dodavatele, odběratele aj.) nebo například pojištění, což je speciální druh opatření na základě předem stanovené smlouvy, kdy je riziko přeneseno na jiný subjekt za úplatu.

### **13. Přílohy**

Rozsah této části podnikatelského plánu závisí na jeho typu. Součástí přílohy jsou životopisy významných osob souvisejících s firmou, výpisy z obchodního rejstříku, technické dokumentace a výkresy, výsledky propagačních akcí, finanční výkazy za poslední tři až pět let (pokud má firma historii), dále také nejružnější články, výroční zprávy, prospekty či další nezbytné dokumenty.

### 2.2.5 Kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu

Posuzování úspěšnosti či neúspěšnosti do budoucna realizovaného podnikatelského plánu lze provádět na základě celé řady kritérií a parametrů. Obecně mohou být tato kritéria rozdělena na dvě skupiny – všeobecně platná kritéria a kritéria specifická, která se individuálně liší podle hodnotitele (Srpová a kol., 2011).

#### Specifická kritéria hodnocení

Metodika posuzování plánu jeho autory se liší od metodiky, kterou využívají věřitelé a investoři. Každý z těchto subjektů má svůj vlastní interní způsob. Zároveň se také liší způsob, jakým investoři a věřitelé jednají s autory podnikatelského plánu. Formálnější způsob komunikace nalezneme u věřitelů, kde většina komunikace probíhá písemnou formou, stejně jako osobní schůzky, které probíhají ve formálním prostředí. Protikladem jsou investoři, u kterých můžeme očekávat méně formální přístup, protože se může jednat o budoucí společný projekt. Tyto volnější vztahy však neznamenají méně přísné, pečlivé či podrobné hodnocení daného podnikatelského plánu.

Kritéria hodnocení jsou tedy odlišná a specifická dle jednotlivých hodnotitelů. Existují však určitá, všeobecně platná kritéria, která jsou využívána všemi hodnotiteli. Tyto hodnocené parametry budou probírány v následujícím textu. (Srpová a kol., 2011)

#### Všeobecná kritéria hodnocení podnikatelského plánu

Tato všeobecná kritéria jsou využívána věřiteli, investory a obchodními partnery. Neposkytují však všechny informace, proto se můžeme setkat i s hodnotiteli, kteří využívají další doplňující ukazatele. Každý hodnotitel si také stanovuje svou vlastní váhu, kterou danému parametru přiřazuje.

Mezi všeobecně platná kritéria můžeme zařadit ***jasnost a zřetelnost podnikatelského plánu***, což znamená, že takto vytvořený dokument musí být pochopitelný i pro laika v oboru a jeho čtenář musí ihned pochopit jeho podstatu. Dalším souvisejícím parametrem je ***komplexnost informací o oboru a konkurenci***. Je vhodné poskytnout hodnotiteli všechny podstatné informace, které by ho v případě zvýšené konkurence v žádném případě neměly odradit.

***Zkušenosti zakladatele a kvalita týmu*** jsou dalšími aspekty. Jedná se o důležitou součást kvalitně zpracovaného dokumentu, protože jak je uvedeno v literatuře „výborný tým uspěje i s průměrně atraktivním podnikatelským plánem, špatný tým s vysokou



pravděpodobností zničí i vynikající projekt“ (Srpková a kol., 2011, str. 35). Především nové a méně zkušené firmy by měly prokazovat snahu získat do svého týmu zkušené manažery, kteří napomohou k úspěšné realizaci.

**Finanční atraktivita podnikatelského plánu** je velmi významným kritériem, protože poskytovatelé kapitálu si vybírají takové projekty, které vedou ke zvýšení jejich zisku. Součástí plánu musí být všechny související náklady a také reálnost jednotlivých finančních výkazů (CF, VZZ aj.), které věřitelé a investoři posuzují. Další bod, který je hodnocen, je **společenský přínos** daného podnikatelského plánu, jedná se však o velmi individuální faktor.

Dalšími parametry jsou **propracovanost obchodní a marketingové strategie, možnost ochrany myšlenek**, promyšlenost prvních kroků, posuzování **důvěry podnikatele v podnikatelský plán** či **míra rizik a plány vedoucí k jejich omezení** (Srpková a kol., 2011).

### 3 Prezentace společnosti

Volba právní formy podnikání je zásadní otázkou, která vzniká již na začátku plánovacích aktivit. Základní rozhodnutí je, zda podnikatel chce vystupovat jako fyzická či právnická osoba, přičemž každá z těchto forem má své výhody a nevýhody. Tato bakalářská práce se bude konkrétněji zabývat společnostmi s ručením omezeným.

#### 3.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jedna z nejrozšířenějších forem podnikání právnických osob, spadá konkrétně mezi kapitálové společnosti, jejichž výhodou je především skutečnost, že zakladatel (společník) ručí svým majetkem omezeně pouze do výše svého nesplaceného vkladu.

Základní kapitál je tvořen vklady vlastníků, společnost ručí za své závazky celým svým obchodním majetkem. Od roku 2014, kdy vešel v platnost Nový občanský zákoník a nový Zákon o obchodních korporacích, je minimální výše vkladu 1 Kč. Původní výše vkladu byla stanovena na 200 000 Kč s dobou splatnosti pět let, čímž měla být zajištěna ochrana věřitelů. Současné změny právních předpisů upravují také tuto skutečnost, jedná se konkrétně o §40 ZOK, který zaručuje bezpečnější ochranu. Obchodní korporace nejsou oprávněny vyplácet zisk nebo jiné prostředky z vlastních zdrojů (ani jejich zálohy), pokud by toto chování vedlo k úpadku společnosti.

Zakladatelem může být minimálně jedna právnická nebo fyzická osoba. Maximální počet společníků není nijak limitován, dříve však tento počet omezen byl, jednalo se o 50 společníků. Změna nastala tu situace, „kdy má být jednočlenná společnost jediným společníkem v další jednočlenné společnosti“ (epravo.cz, Szwarcová [online], 2013).

Mezi základní dokumenty společnosti patří společenská smlouva, která je uzavřena formou notářského zápisu (je vhodné, aby byl dokument připraven již dříve a následně pouze předložen notáři, čímž dojde ke snížení administrativních nákladů). Pokud je zakladatelem jediná osoba, je tento dokument nahrazen tzv. zakladatelskou listinou. Může být také připuštěno vydání stanov, které upravují vnitřní organizaci společnosti a detailněji rozebírají určité části společenské smlouvy.

Valná hromada představuje nejvyšší orgán s.r.o., statutárním orgánem jsou jednatelé, kterým náleží obchodní vedení společnosti a jsou jmenováni valnou hromadou. Společenská smlouva umožňuje založení dozorčí rady.

Výhodou této právní formy podnikání je především omezené ručení společníků vlastním majetkem, skutečnost, že vkladem do společnosti může být také nepeněžitý vklad, možnost sestavení dozorčí rady, jakožto kontrolního orgánu aj. Mezi nevýhody lze zařadit administrativně náročnější založení a celý průběh chodu společnosti, kdy je nutné pravidelně svolávat valné hromady a z jejich průběhu zpracovávat zápisy. Dalším negativem společnosti s ručením omezeným je také dvojí zdanění zisku.

### **3.2 Legislativní požadavky na podnikání ve zdravotnictví**

Zdravotnická péče je v České republice poskytována prostřednictvím státních zdravotnických zařízení nebo nestátních zdravotnických zařízení. Koncem roku 2013 bylo evidováno celkem 29 218 zdravotnických pracovišť, přičemž jen 213 těchto zařízení bylo státních. Státní zdravotnická zařízení jsou zřizována Ministerstvem zdravotnictví ČR a ostatními centrálními orgány. Zbývá část, tedy 29 005, byla nestátních, jejich zřizovatelem je kraj, město nebo obec, církev, fyzická nebo právnická osoba. (ÚZIS ČR, 2013)

Provozování nestátních zdravotnických zařízení je spojeno se splněním většího množství požadavků a legislativních nároků než v jiných oborech. Oprávnění k poskytování zdravotnických služeb je udělováno na základě rozhodnutí Krajského úřadu místního správního obvodu. Zákon však také stanovuje určité výjimky, na základě kterých může být péče poskytována i bez příslušného oprávnění.

Základní předpoklady jsou uvedeny v zákonu č. 95/2004 Sb. neboli Zákonu o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Detailní požadavky, které musí být splněny před začátkem podnikání ve zdravotnictví, upravuje Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), konkrétně §16, současně však musí být splněny podmínky vycházející z §12 ke způsobilosti k samotnému výkonu zdravotnického povolání.

#### **3.2.1 Požadavky na soukromou urologickou ambulanci**

Věcné, technické a personální vybavení urologických ambulaní je stanoveno na základě vyhlášek Ministerstva zdravotnictví ČR. Léčba pacientů je zajištěna zpravidla jedním odborníkem, jenž pracuje na plný úvazek 5 dní v týdnu, při jeho absenci je ošetření pacientů zajištěno jinými zařízeními. Požadavky na technické a materiální vybavení se zabývá

Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

Mezi základní vybavení patří ordinace lékaře, čekárna pro pacienty, WC, zákrokový sál (pokud jsou zákroky prováděny) – na všechny tyto aspekty jsou zákonem stanoveny další, detailnější požadavky. Příkladem je minimální podlahová plocha 7m<sup>2</sup>, kterou musí mít ordinace lékaře. Výčet všech požadavků, které jsou nezbytné pro provoz zdravotnických zařízení, upravuje Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

Zvláštními požadavky na vybavení urologické ambulance jsou (Vyhláška č. 92/2012 Sb.):

- a) urologický vyšetřovací stůl,
- b) cystoskop s příslušenstvím,
- c) sonograf se snímačem abdominálním, snímačem transrektálním a snímačem pro malé části (k vyšetření skróta), pokud není sonografické vyšetření zajištěno na jiném pracovišti zdravotnického zařízení,
- d) nástroje k odběru studené biopsie,
- e) extrakční kleště,
- f) sada kalibračních bužíí, dilatačních uretrálních cévek a katetrů,
- g) zařízení pro biopsii s příslušenstvím,
- h) uroflowmetr,
- i) monitor, pokud je digitální přenos obrazů, nebo negatoskop,
- j) urodynamická aparatura, pokud není invazivní urodynamické vyšetření zajištěno na jiném pracovišti zdravotnického zařízení nebo smluvně ve zdravotnickém zařízení jiného poskytovatele. Vybavení uvedené v písmenech d), e) a h) se nevyžaduje ve zdravotnických zařízeních Vězeňské služby, pokud výkon, k jehož provedení je vybavení určeno, je zajištěn smluvně ve zdravotnickém zařízení jiného poskytovatele.

#### **4 Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách společnosti**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na praktickou aplikaci získaných teoretických poznatků o podnikatelském plánu, které byly zpracovány v předchozím textu.

Cílem následující kapitoly je vytvořit dokument, který by mohl být prvním krokem pro vybudování nové privátní urologické ordinace a také předkládán potenciálním investorům za účelem získání potřebných finančních zdrojů pro jeho realizaci.

## Podnikatelský plán

*pro vytvoření druhé urologické ambulance*



Obchodní název firmy:	ANDROPHARM medical s.r.o.
Sídlo:	Opavská 6192/13, Ostrava – Poruba, PSČ 708 00
Provozovna:	Dr. Martínka, Ostrava – Hrabůvka, PSČ 700 30
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
WWW stránky:	<a href="http://www.andropharm-medical.cz">www.andropharm-medical.cz</a>
E-mail:	<a href="mailto:andropharm@seznam.cz">andropharm@seznam.cz</a>
Telefon:	+ 420 737 106 939 + 420 596 911 609
Kontaktní osoba, majitel:	MUDr. Aleš Horák
Autor plánu:	Lucie Maderová
Realizace:	leden 2017

Veškeré informace, které jsou součástí následujícího podnikatelského plánu, jsou důvěrné a předmětem obchodního tajemství. Žádná z částí tohoto dokumentu nesmí být jakýmkoliv způsobem reprodukována či kopírována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez výslovného souhlasu autora a vedení společnosti, pro kterou je tento soubor vytvořen.

## Obsah

1. Úvod.....	29
2. Executive summary (shrnutí) .....	29
3. Popis podnikatelské příležitosti .....	30
4. Popis společnosti.....	31
5. Cíle firmy a vlastníka.....	34
6. Externí analýza.....	34
7. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	42
8. Marketingová a obchodní strategie .....	46
9. Realizační projektový plán.....	49
10. Finanční plán.....	50
11. Přílohy .....	57

## **1. Úvod**

Společnost ANDROPHARM medical s.r.o. byla založena v roce 2004, má tedy již dlouholetou tradici a dostatek zkušeností v oboru. V současné době provozuje svou činnost pouze v městské části Ostrava – Poruba. Jejím záměrem je vybudovat novou urologickou ambulanci v městském obvodu Ostrava – Jih a tím zlepšit dostupnost služeb.

Předmětem podnikání bude provozování nestátního zdravotnického zařízení – zdravotní péče v oboru urologie. Společnost se tedy bude zabývat poskytováním zdravotní péče v oblasti diagnostiky a terapie chorob vylučovací soustavy a mužských pohlavních orgánů. Zdravotnické zařízení bude pacientům poskytovat výhradně ambulantní péči, na tomto pracovišti nebudou poskytovány větší a náročnější zákroky jako např. operace.

Tento podnikatelský plán je sepsán pro potenciálního investora, kterého by mohl podnikatelský plán zaujmout. Jeho účelem je tedy poskytnout potřebné informace, přesvědčivé argumenty a ujištění, že následná realizační aktivita (vybudování nového zdravotnického zařízení se zaměřením na urologii) a s ní související podnikatelská činnost bude ekonomicky návratná a dlouhodobě rentabilní.

## **2. Executive summary (shrnutí)**

Obsahem následujícího podnikatelského plánu bude založení nové privátní urologické ambulance, která bude součástí již existující společnosti ANDROPHARM medical s.r.o. Důvodem pro rozšíření podnikatelských aktivit majitele bylo zlepšení dostupnosti poskytovaných služeb pro pacienty i z jiných městských částí.

Cílem do budoucna realizovaného podnikatelského plánu je poskytování privátní urologické péče. V dnešní době, kdy lidé mnohem více dbají o své zdraví, je žádoucí poskytnout jim zdravotnické služby v jejich blízkém okolí, které využijí s větší pravděpodobností než vzdálenější zdravotnické středisko, do kterého by museli dojíždět a cestováním tak ztratit svůj volný čas.

Součástí tohoto vytvořeného podnikatelského záměru jsou všechny potřebné informace, které jsou nezbytné pro rozhodnutí o jeho možné realizaci. Nechybí také externí analýza, jež byla vytvořena prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. PEST analýza charakterizuje nejdůležitější politické (legislativní), ekonomické, sociální a technické faktory, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost v oboru, není však v moci společnosti tyto skutečnosti ovlivnit. Jediným možným řešením je se těmito negativním či



pozitivním jevům přizpůsobit. Naopak Porterův model zachycuje takové jevy, které jsou pro společnost lépe a snáze ovlivnitelné.

Další část následujícího dokumentu se zabývá SWOT analýzou, prostřednictvím které jsou zachyceny hlavní předpoklady úspěšnosti realizovaného projektu – tedy jeho silné a slabé stránky (neboli interní faktory, jež jsou odrazem rysů urologické ordinace a samotné společnosti), ale také hrozby a příležitosti (tedy pozitivní a negativní faktory, které působí na společnost zvenčí). Výsledky této analýzy jsou příznivé, viz kapitola 7. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.

V neposlední řadě je obsahem podnikatelského plánu marketingová a obchodní strategie naznačující jaké způsoby budou využity k propagaci nově vznikající společnosti a přilákání nových pacientů, kteří chtějí využít nebo potřebují urologickou péči právě v tomto zdravotnickém zařízení. Toto zviditelnění představuje klíčový faktor úspěchu – je známo, že lidé dají především na doporučení své blízké rodiny a známých, a proto je důležité, aby o novém urologickém pracovišti věděli již stávající pacienti existujícího porubského zdravotnického zařízení.

Projekt bude financován jak ze zdrojů vlastních, majitel společnosti se rozhodl pro vklad ve výši 750 000 Kč, zbylá část potřebných financí bude získána prostřednictvím bankovního úvěru Komerční banky a to ve výši 1 250 000 Kč. Prostřednictvím těchto finančních zdrojů bude umožněn začátek provozní činnosti zdravotnického zařízení. Finanční plán je stanoven ve 3 verzích (pesimistická, optimistická, realistická) a je sestaven na 3 následující roky.

Tento dokument má zajistit potřebné sjednocení a vyjasnění všech myšlenek, naplánování nezbytných aktivit, které musí realizovány takovým způsobem, aby mohla být zahájena činnost v požadovaném termínu, což je předpoklad úspěšné realizace tohoto podnikatelského záměru.

### **3. Popis podnikatelské příležitosti**

Podnikatelská příležitost společnosti ANDROPHARM medical s.r.o. spočívá v rozšíření působnosti do jiné městské části v Ostravě, čímž zajistí lepší dostupnost poskytované zdravotní péče a služeb nejen svým stávajícím pacientům, ale také široké veřejnosti. Prostřednictvím špičkového moderního vybavení ordinace a osobnímu přístupu k jednotlivým pacientům bude zajištěno odborné a kvalitní zdravotnické ošetření klientů.

Majitel společnosti pan MUDr. Aleš Horák vidí v otevření nové urologické ambulance velkou podnikatelskou příležitost a to zejména z důvodu získání nových pacientů a již dříve zmiňované lepší dostupnosti lékařského péče pro stávající pacienty.

#### **4. Popis společnosti**

Majitelem společnosti ANDROPHARM medical s.r.o. je MUDr. Aleš Horák, který také zabezpečuje její plynulý chod.

Pro nově vznikající ambulanci však bude potřeba najít osobu, atestovaného lékaře, který bude garantem jejího odborného vedení a dozoru – licence získaná Českou lékařskou komorou. Touto funkcí musí být pověřena jiná osoba než majitel, protože jedna osoba nemůže dle zákona vést garanci na více než jedno odborné pracoviště.

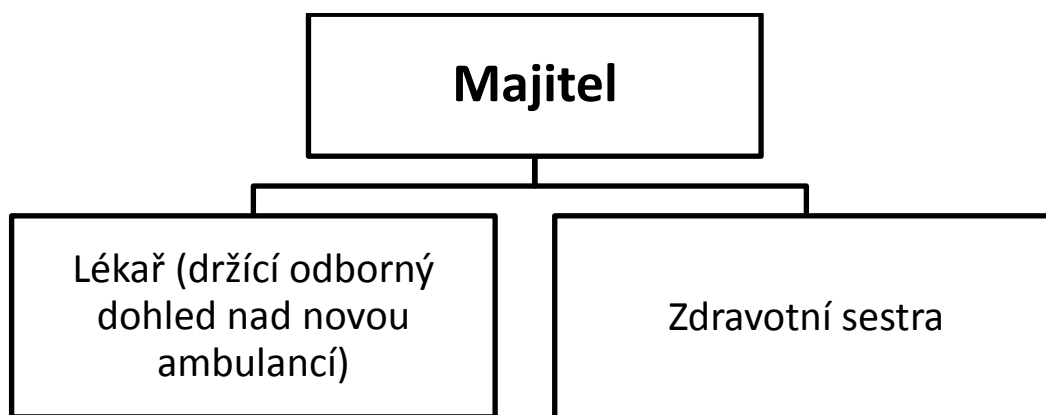
Název i logo společnosti zůstane totožné s již existující ambulancí, čímž bude zajištěno, že stávající pacienti budou toto zdravotní zařízení znát a mohou jej dále doporučovat své rodině a známým, tedy novým potenciálním pacientům, kteří budou nabízené služby a lékařskou péči potřebovat nebo se o ni zajímat.

Právní forma společnost s ručením omezeným bude ponechána, především z důvodu omezeného ručení majitele vlastním majetkem.

#### ***Organizační struktura***

Pracovní tým nově vznikající ambulance bude tvořit samotný majitel společnosti, MUDr. Aleš Horák, další lékař a zdravotní sestra. Tato organizační struktura bude realizována od samého začátku činnosti.

**Obrázek 4.1** Organizační struktura nového pracovního týmu



Dle předchozího obrázku (Obrázek 4.1 Organizační struktura nově vznikajícího pracovního týmu) bude majitel zaměstnávat v nově vznikající společnosti 2 osoby. Pro pozici

„Lékař“ bude potřeba najít takového člověka, který bude mít v oboru urologie praxi a současně bude mít požadovaný stupeň vzdělání, čímž bude splňovat nutné podmínky pro výkon funkce odborného zástupce. U zdravotní sestry nebudou podmínky pro přijetí tak specifické jako u lékaře – majitel bude hledat osobu, která musí disponovat příslušným vzděláním a alespoň jednoletou praxí. Obecně budou vyhledávání taková zaměstnanci, kteří mají pozitivní přístup k pacientům a řešení jejich problémů.

### ***Umístění a ordinační doba***

Sídlo společnosti zůstane v místě již existující ambulance, tedy v Ostravě – Porubě na ulici Opavská 6192/13, PSČ 708 00. Nově vznikající ambulance bude umístěna v rámci OC Špalíček na ulici Dr. Martínka 1590/6 v Ostravě - Hrabůvce. Součástí této rozsáhlé budovy je také ordinace praktických lékařů a lékárna. Důvodem, proč bylo zvoleno právě toto místo, je především dobrá dostupnost prostřednictvím tramvajových i autobusových linek ze všech částí Ostravy, bezbariérový přístup celého OC Špalíček a také dobře dostupná lékárna, která je součástí objektu. Konkrétní umístění ambulantního zařízení je ilustrováno na obrázku č. 4.2.

**Obrázek 4.2 Umístění ordinace**



(zdroj: Mapy.cz, [online], 2016)

Ordinační doba se v jednotlivých dnech liší a je stanovena dle následující tabulky (Tabulka 4.1).

**Tabulka 4.1 Ordinační doba**

<b>Pondělí</b>	7:00 - 12:00	13:00 – 18:00
<b>Úterý</b>	7:00 - 12:00	13:00 - 16:00
<b>Středa</b>	7:00 - 12:00	pro objednané pacienty
<b>Čtvrtek</b>	7:00 - 12:00	13:00 - 15:00
<b>Pátek</b>	7:00 – 13:00	
<b>Sobota, Neděle</b>	zavřeno	

Již existující ambulantní zařízení má ordinační dobu podobnou a dle získaných zkušeností je vyhovující. Pro období letních prázdnin, tedy pro měsíce červenec a srpen, bude rozpis provozní doby každý rok upravován.

### ***Strategie***

Strategie nově vznikajícího zdravotnického zařízení bude spočívat v odborné a kvalitní léčbě urologických problémů všech věkových skupin. Budou využívány jak ověřené medicínské znalosti, tak i nejmodernější poznatky z dané oblasti, to vše za pomoci moderních urologických přístrojů a technik.

### ***Vize firmy***

Vizi společnosti lze charakterizovat prostřednictvím několika následujících bodů.

- ✓ Být rozpoznatelní mezi jinými urologickými zařízeními.
- ✓ Zpřístupnit a poskytnout moderní péči nejvyšší kvality těm, kteří naši péči potřebují.
- ✓ Zajistit preventivní vyšetření všem „ohroženým skupinám“, neboť včasné diagnostikování závažných chorob zabrání úmrtí.
- ✓ Být uznávaným odborným zařízením v oboru urologie.

## **5. Cíle firmy a vlastníka**

Společnost ANDROPHARM medical s.r.o. zahájila svou činnost v lednu 2004, má tedy již více než 10- ti letou praxi. V současné době se snaží o zřízení dalšího samostatného zařízení, které se bude nacházet v městské části Ostrava – Hrabůvka, čímž bude zajištěna lepší dostupnost poskytovaných služeb pro stávající pacienty, kteří žijí v této lokalitě. Zároveň také tato privátní urologická ambulance přiláká pacienty nové.

Hlavním cílem společnosti je dlouhodobé provozování privátní urologické ambulance, přičemž je plánována návratnost investice do 5 let od její realizace. Služby a poskytovaná zdravotnická péče budou respektovat individuální požadavky všech pacientů a uspokojení jejich potřeb.

Jednotlivé krátkodobé cíle jsou zaměřeny na dílčí výsledky. Prvotním předpokladem je získání smluv s co největším počtem zdravotních pojišťoven. Následné zbývající smlouvy by měly být uzavřeny v co možná nejkratším termínu. Během prvního roku existence zdravotnického zařízení, umístěného do OC Špalíček, je dostat jméno nově vzniklé společnosti do povědomí občanů Ostravy – Hrabůvky a ošetřit alespoň 8 pacientů denně. Jedná se o dosažitelný cíl, který je stanoven na základě zkušeností z porubské ambulance. V následujících 5 letech se předpokládá nárůst počtu ošetřených pacientů na 25 osob denně.

Cílem soukromé urologické ambulance však není pouze ošetřování ostravských pacientů. Poloha nově vznikajícího zdravotního zařízení je také velmi dobře dostupná potenciálním pacientům z Frýdku – Místku a okolních měst a vesnic.

## **6. Externí analýza**

Tato část podnikatelského plánu se bude zabývat analýzou okolí firmy. Makrookolím rozumíme širší oblast, kterou subjekt nedokáže výrazně ovlivnit, proto ji musí sledovat a reagovat na ni. Analýza bude provedena na základě metody PEST. Pro analýzu mikrookolí podniku bude využit Porterův model 5-ti konkurenčních sil.

### **➤ PEST analýza**

PEST analýza se obecně zabývá charakteristikou vnějšího okolí podniku. Tato část bude zaměřena na stanovení konkrétních makroekonomických faktorů ovlivňujících podnikatelskou činnost. Konkrétně budou probírány politické, ekonomické, sociální a technické oblasti, které souvisí s provozováním privátního urologického ambulantního zařízení.

## Politické faktory

Politické okolí nově vznikajícího privátního zdravotnického zařízení je ovlivněno právním řádem České republiky. Legislativní požadavky, které musí být plněny od začátku provozní činnosti, zobrazuje následující tabulka č. 4.2.

Tabulka 4.2 Legislativní požadavky

Zákony	
Zákon č. 48/1997 Sb.	o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
Zákon č. 95/2004 Sb.	o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta
Zákon č. 123/2000 Sb.	o zdravotnických prostředcích a o změně některých souvisejících zákonů
Zákon č. 133/1985 Sb.	o požární ochraně
Zákon č. 160/1992 Sb.	o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních
Zákon č. 185/2001 Sb.	o odpadech
Zákon č. 262/2006 Sb.	Zákoník práce
Zákon č. 258/2000 Sb.	o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
Zákon č. 268/2014 Sb.	o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 309/2006 Sb.	o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – BOZP
Zákon č. 373/2010 Sb.	o specifických zdravotních službách
Zákon č. 372/2011 Sb.	o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
Zákon č. 586/1992 Sb.	o dani z příjmu ( <i>který je však upravován zákonem č. 267/2014 Sb. - Zákon, kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony</i> )
Vyhlášky	
Vyhláška č. 55/2011 Sb.	o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
Vyhláška č. 92/2012 Sb.	o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
Vyhláška č. 98/2012 Sb.	o zdravotnické dokumentaci
Vyhláška č. 99/2012 Sb.	o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb

Vyhláška č. 123/2006 Sb.	o evidenci a dokumentaci návykových látek a přípravků
Vyhláška č. 195/2005 Sb.	o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
Vyhláška č. 246/2001 Sb.	o požární prevenci
Vyhláška č. 273/2015 Sb.	o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2016
Vyhláška č. 307/2002 Sb.	o radiační ochraně

(zdroj: zpracováno dle Turček a Šubrt, 2015)

Česká republika je demokratickým státem s relativně stabilní politickou situací. Podnikatelská činnost není výrazně omezována žádnými výraznými bariérami, musí být pouze splněny dané legislativní požadavky.

### ***Ekonomické faktory***

Společnost ANDROPHARM medical s.r.o. vystupuje jako právnická osoba působící v oboru zdravotnictví. Dle §58 odst. 1 Zákona o dani z přidané hodnoty není povinna za určitých podmínek odvádět daň z příjmů. Pokud však společnost poskytuje služby v podobě konzultací, pořádání kongresů, kosmetických výkonů, tak se ze zákona stává plátcem daně.

Důležitým faktorem ovlivňujícím ekonomické prostředí je aktuální Úhradová vyhláška, která stanovuje hodnotu bodu (prostřednictvím kterých dochází k úhradě poskytovaných služeb). Tyto vyhlášky jsou každým rokem aktualizovány, v současné době se jedná o Vyhlášku č. 273/2015 Sb. *o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2016*, která je uvedena v předchozím výčtu legislativních faktorů.

V oblasti nákladů na mzdy musí být z *vyměřovacího základu*<sup>1</sup> odváděno sociální a zdravotní pojištění, které jsou hrazeny nejen zaměstnavatelem, ale také zaměstnanci samotnými. Konkrétně se jedná o:

- Sociální pojištění, které zahrnuje nemocenské a důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, je stanoveno na 31,5% z vyměřovacího základu – přičemž zaměstnavatel hradí 25% a zaměstnanec 6,5%.
- Sazba zdravotního pojištění je stanovena ve výši 13,5% z vyměřovacího základu – zaměstnavatel hradí 9%, zbytek 4,5% hradí samotný zaměstnanec.

Obě tyto složky úhrad odvádí zaměstnavatel, nejpozději do 20. dne následujícího měsíce (Finance.cz).

Sazba úrokové míry z využitého úvěru je stěžejním faktorem, neboť majitel společnosti plánuje jeho využití pro vybudování nové urologické ambulance. Úrokové sazby z úvěrů mají obecně snižující tendenci, proto bude využití cizích zdrojů výhodné – současné sazby úroků se pohybují kolem 2% p.a. Průměrná roční míra inflace v roce 2015 byla 0,3% (czso.cz).

Zdravotnická péče a služby budou poskytovány pouze v České republice, proto se společnost ANDROPHARM medical s.r.o. nebude muset zabývat měnovým kurzem, cly a dalšími souvisejícími faktory.

### ***Sociální (demografické) faktory***

V dnešní době se lidé zabývají svým zdravotním stavem mnohem více než v minulosti, současně roste životní úroveň obyvatel a jejich vzdělanost - tyto a mnohé další faktory ovlivňují obecný přístup lidí ke zdravotnictví. Lékařská péče je veřejně dostupná, lidé mají přístup k informacím o různých možnostech a detailech léčby.

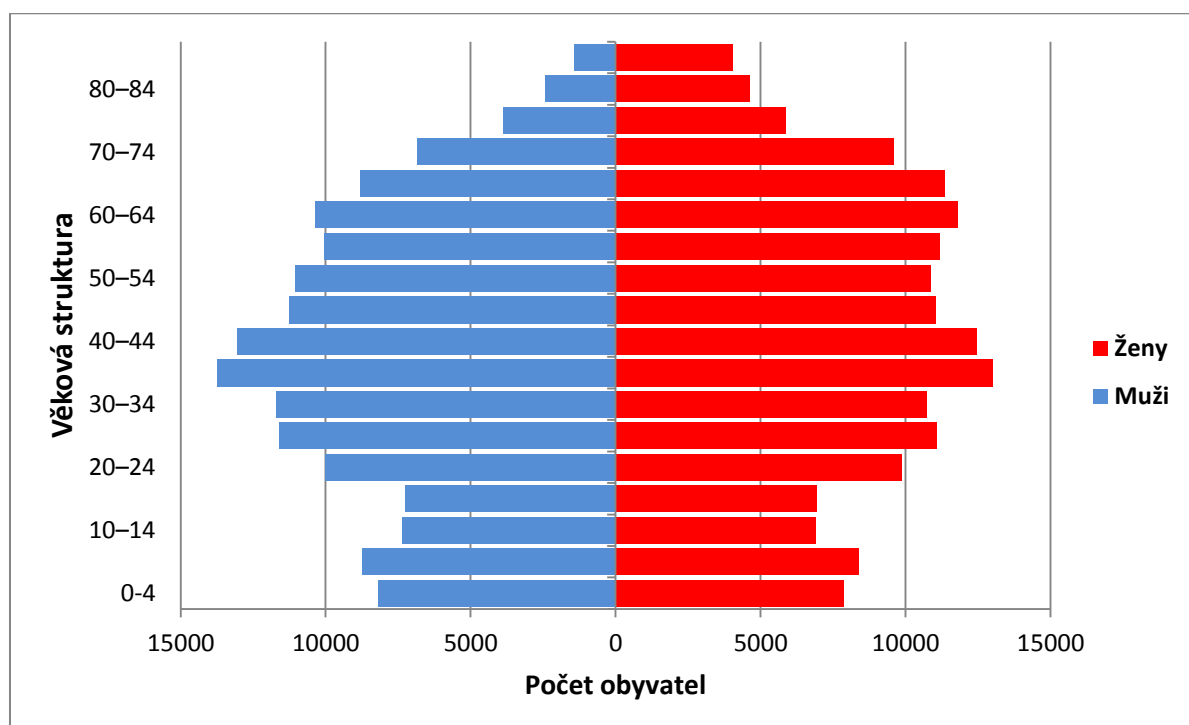
Cílovou skupinou nově vznikající soukromé urologické ambulance jsou všechny věkové kategorie. Pacienty mohou být jak ženy, tak muži, přičemž stáří většiny pacientů je v rozmezí 20 – 75 let. Věkovou strukturu obyvatel okresu Ostrava – město zobrazuje následující graf č. 4.1, ze kterého je zřejmé, že tento podnikatelský plán má velký potenciál.

---

<sup>1</sup> Vyměřovací základ představuje úhrn příjmů ze závislé činnosti, které podléhají dani z příjmu fyzických osob a nejsou od této daně osvobozeny, a jsou zaměstnanci zaúčtovány v souvislosti se zaměstnáním; jejich plnění může mít peněžní i nepeněžní formu, může se jednat také o jiné výhody poskytnuté zaměstnanci (zdroj: Finance.cz)



Graf 4.1 Struktura obyvatelstva Ostrava - město



(zdroj: zpracováno dle dat ČSÚ, [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Okres Ostrava – město měl k 31. prosinci 2014 325 640 obyvatel, přičemž celkový počet občanů Moravskoslezského kraje je 1 214 113 (ke dni 30. 9. 2015) ([czso.cz](http://czso.cz)).

### **Technické faktory**

Mezi technické faktory, ovlivňující zřízení a samotný následný provoz, patří potřebné materiálně technické vybavení ordinace – přičemž tyto požadavky jsou stanoveny vyhláškou č. 92/2012 Sb. – Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

Privátní ordinace ANDROPHARM medical s.r.o. se bude snažit disponovat nejmodernější urologickou technikou, nástroji a materiály, které jsou potřebné pro poskytování zdravotní péče na té nejvyšší úrovni.

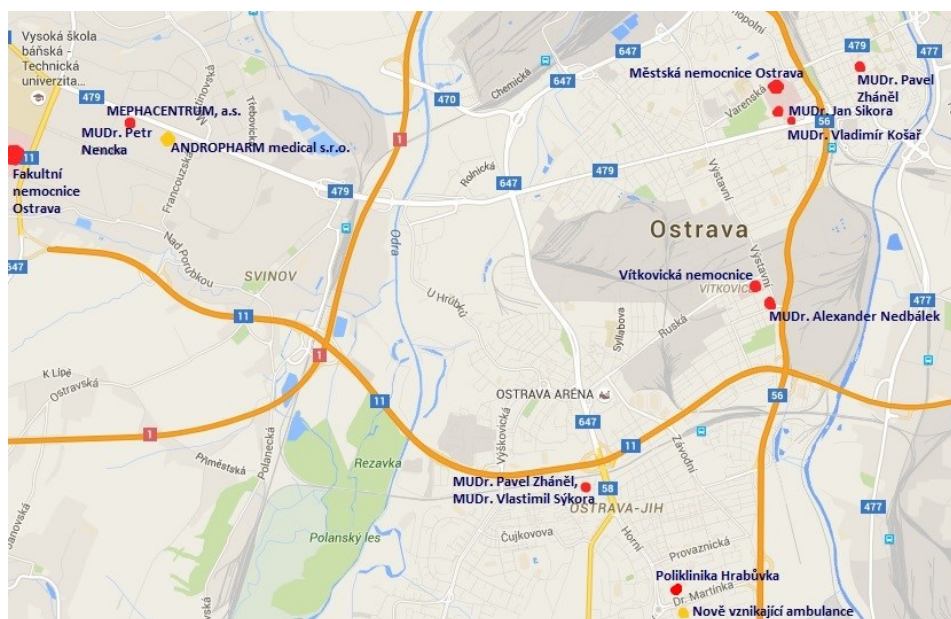
### **➤ Porterův model konkurenčních sil**

Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude vymezeno pět základních strategických prvků, které prognózují a ovlivňují vývoj konkurenční situace na zkoumaném trhu.

## Konkurence v odvětví

V současné době můžeme v Ostravě nalézt několik zdravotnických zařízení, která jsou zaměřena na urologickou oblast, dále mohou být urologická ošetření poskytnuta v rámci jedné ze tří ostravských nemocnic. Kompletní seznam urologických lékařů a ordinací nalezneme na webových stránkách České urologické společnosti (viz. <http://www.cus.cz/mapa/moravskoslezsky-kraj/>). Polohu jednotlivých potenciálních konkurentů zobrazuje následující schéma.

Obrázek 4.3 Mapa konkurence



(zdroj: upraveno z google.maps.com, 2016)

Mezi největší konkurenty patří urologická ambulance na Poliklinice Hrabůvka - ordinujícími lékaři jsou MUDr. Pavel Znáhěl a MUDr. Vlastimil Sýkora, kteří zároveň poskytují ambulantní péči v prostorech na ulici Pavlovova 2624/29 v Ostravě - Zábřehu. Ostatní zdravotnická zařízení se nacházejí v jiných městských obvodech.

Stávající konkurenti mají velkou výhodu, protože pacienti již vědí o jejich existenci. Na druhé straně, nově vznikající ambulance vzniká jako součást již existující společnosti, která je v rámci Ostravy známým zdravotnickým pracovištěm, čímž se dostane mnohem rychleji do povědomí všech občanů.

### ***Hrozba substitutů***

Tuto konkurenční sílu v urologické oblasti v podstatě nenajdeme. Jediný obor, který by mohl být jen velmi okrajově náhradou, je nefrologie, která se však zabývá pouze funkcí ledvin. Alternativní náhrada za celkové urologické vyšetření v rámci jiného lékařského oboru neexistuje.

### ***Potenciální noví konkurenti***

Vstup nových konkurentů na trh je možný pouze v případě získání potřebných znalostí a specializací v rámci studia oboru urologie. Založení nového privátního urologického zařízení je podmíněno získáním lékařů se vzděláním a zkušenostmi. Následný provoz je pak výrazně ovlivněn získáním smluv se zdravotními pojišťovnami, které však dlouhodobě omezují jejich počet.

Výhodou nově vznikajícího zařízení je, že stávající smlouvy (sjednané pro ordinaci v Porubě) mohou být na území Ostravy rozděleny na jednotlivé menší úvazky do výše nepřekračující dosud nasmlouvaný úvazek. Toto je avšak vždy podmíněno souhlasem konkrétní zdravotní pojišťovny.

### ***Zákazníci (odběratelé)***

Vyjednávací nebo také kupní sílu zákazníků představují v této oblasti pacienti, kteří však nově vznikající ambulantní zařízení ovlivňují jen do určité míry. Většina poskytované zdravotní péče je hrazena prostřednictvím veřejného zdravotnictví, zbylá část (jedná se především o nadstandartní lékařské výkony) jsou hrazeny pacientem na základě předem stanoveného ceníku výkonů.

Zdravotní výkony, které jsou hrazeny zdravotními pojišťovnami, jsou bezplatné ve všech urologických zdravotnických zařízeních v ČR. Podmínkou je však uzavřená smlouva s danou pojišťovnou – v případě, že se nejedná o smluvní partnery, zdravotní péče může být zpoplatněna a její odběratelé (pacienti) ji musí uhradit.

Novým pacientům bude při jejich registraci předložen vstupní formulář, který je uveden v příloze (Tabulka 4.20).

### ***Dodavatelé***

Vyjednávací síla dodavatelů v oblasti lékařství a medicíny není významným faktorem. Existuje množství dodavatelů zdravotnických potřeb a materiálu, záleží jen na daném lékaři či firmě, kterého výrobce (dodavatele) zvolí.

Společnost ANDROPHARM medical s.r.o. působí na trhu již určitou dobu a disponuje značnými zkušenostmi s jejich výběrem. Kritériem je jak cena, tak maximální dodržení požadavků lékaře pro jejich využití.

## 7. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu budou stanoveny na základě SWOT analýzy. Silné a slabé stránky, ale také hrozby a příležitosti, jež se mohou při realizaci podnikatelského plánu pro založení nové urologické ambulance vyskytnout, nastiňuje následující tabulka.

Tabulka 4.3 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• dlouholetá tradice firmy</li><li>• povědomí občanů o společnosti ANDROPHARM medical s.r.o.</li><li>• zkušenost lékařů</li><li>• osobní přístup k pacientům</li><li>• kvalita poskytované zdravotní péče</li><li>• moderní technické vybavení ordinace</li><li>• dobrá dostupnost</li><li>• krátké objednací lhůty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zaměření pouze na ambulantní péči</li><li>• časově omezená ordinační doba</li><li>• finanční náročnost projektu</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• možná úzká spolupráce se sousedící ordinací praktických lékařů</li><li>• noví pacienti</li><li>• rostoucí zájem pacientů o vlastní zdraví</li><li>• možnost zaujmout lepší pozici na trhu</li><li>• nové léčebné metody</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neuzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami, jejich platby</li><li>• nezájem o poskytovanou zdravotní péči</li><li>• změna legislativy (např. změna úhradové vyhlášky)</li><li>• vznik konkurenčního zdravotního zařízení v blízkém okolí</li><li>• možnost vypovězení nájemní smlouvy</li></ul>

Mezi nejvýznamnější silné stránky tohoto projektu patří zcela jistě více než 10-ti letá existence privátní urologické ambulance ANDROPHARM medical s.r.o. Během této doby se zdravotnické zařízení zcela jistě zapsalo do povědomí místních obyvatel. Předností je také lokalita v Ostravě – Hrabůvce, která je velmi dobře dostupná prostřednictvím jak autobusových, tak i tramvajových linek MHD Ostrava. Osobní přístup zkušených lékařů

a moderní technické vybavení, které jsou využívány při poskytování zdravotní péče, zajišťují její odbornou kvalitu. Další silnou stránkou jsou krátké objednací lhůty, které jsou v dnešní hektické době bezesporu velkou výhodou.

Naopak slabou stránkou je zaměření pouze na ambulantní péči – pacientům bude poskytnuta pouze taková zdravotní péče, která nevyžaduje jejich hospitalizaci. Nevýhodou je také omezená ordinační doba.

Příležitosti realizovaného projektu jsou spatřovány zejména v možné úzké spolupráci s ordinací praktických lékařů, která je součástí OC Špalíček. S rostoucím zájmem lidí o své zdraví je předpoklad velkého množství nových pacientů žijících v městské části Ostrava - Hrabůvka a blízkém okolí. Důvodem pro volbu daného zařízení je využívání nejnovějších poznatků a pracovních metod, profesní a odborná úroveň personálu, kterou získají díky kontinuálnímu vzdělávání jak v České republice, tak i na mezinárodních urologických kongresech a seminářích.

Největší hrozba pro nově vznikající urologickou ambulanci spočívá v neuzavření partnerských smluv se zdravotními pojišťovnami. Jak už bylo zmiňováno, množství nově uzavíraných smluv s poskytovateli zdravotních služeb se snižuje z důvodu finančních úspor ze stran zdravotních pojišťoven. Souvisejícím problémem mohou být také pozdní platby za provedenou zdravotní péči či neproplacení veškerých výkonů. Druhým nejvýznamnějším potenciálním problémem je také změna legislativních faktorů, které ovlivňují samotný chod ambulance. Pokud by se například významným negativním způsobem změnila úhradová vyhláška (která by například snížila částky, za poskytnutou zdravotní péči), přineslo by to zajisté finanční neshody či možné komplikace. Mezi další ohrožující hrozby patří vypovězení nájemní smlouvy či vznik konkurenčního ambulantního zařízení v bezprostředním okolí.

### ***Hodnocení SWOT analýzy***

Pro vyhodnocení SWOT analýzy je nezbytné určit váhu jednotlivých faktorů, která představuje jejich důležitost v rámci dané oblasti, a bodová ohodnocení, která vyjadřují, o jak silný nebo slabý faktor se jedná. Bodová stupnice bude pro silné stránky a příležitosti v intervalu 1 – 5 (kdy 1 znamená nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost). Naopak pro slabé stránky a hrozby se bude jednat o rozmezí -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

V následujících tabulkách (Tabulka 4.4 a Tabulka 4.5) jsou zhodnoceny faktory uvedené v předchozí SWOT analýze.

**Tabulka 4.4 Hodnocení SWOT 1**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Součin</b>
dlouholetá tradice firmy	0,2	5	1
povědomí občanů o společnosti ANDROPHARM medical s.r.o.	0,1	4	0,4
zkušenost lékařů	0,2	5	1
osobní přístup k pacientům	0,1	4	0,4
kvalita poskytované zdravotní péče	0,2	5	1
moderní technické vybavení ordinace	0,1	3	0,3
dobrá dostupnost	0,05	3	0,15
krátké objednací lhůty	0,05	3	0,15
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>4,4</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Součin</b>
zaměření pouze na ambulantní péči	0,5	-3	-1,5
časově omezená ordinační doba	0,3	-2	-0,6
finanční náročnost projektu	0,2	-1	-0,2
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>-2,3</b>

**Tabulka 4.5 Hodnocení SWOT 2**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Součin</b>
možná úzká spolupráce se sousedící ordinací praktických lékařů	0,5	4	2,0
noví pacienti	0,25	3	0,75
rostoucí zájem pacientů o vlastní zdraví	0,15	2	0,3
možnost zaujmout lepší pozici na trhu	0,05	1	0,05
nové léčebné metody	0,05	2	0,1
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Součin</b>
neuzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami, jejich platby	0,3	-4	-1,2
nezájem o poskytovanou zdravotní péči	0,1	-1	-0,1
změna legislativy (např. změna úhradové vyhlášky)	0,3	-3	-0,9
vznik konkurenčního zdravotního zařízení v blízkém okolí	0,1	-3	-0,3
možnost vypovězení nájemní smlouvy	0,2	-2	-0,4
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>-2,9</b>

Přehledné souhrnné vyhodnocení zobrazuje následující tabulka (Tabulka 4.6).

Tabulka 4.6 Celkové hodnocení SWOT

<b>Silné stránky</b>	4,4	<b>Příležitosti</b>	3,2
<b>Slabé stránky</b>	-2,3	<b>Hrozby</b>	-2,9
<b>Interní faktory celkem</b>	2,1	<b>Externí faktory celkem</b>	0,3
<b>Faktory celkem</b>	2,4		

Ze SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky převažují nad stránkami slabými, současně také příležitosti mírně převyšují hrozby, které by s realizací tohoto projektu mohly přijít. Celkové výsledky jsou pro námi sestavovaný podnikatelský plán velmi příznivé.

### Rizika projektu

Prostřednictvím následující tabulky (Tabulka 4.7) budou identifikována potenciální rizika a návrhy, kterými by mohly být odstraněny nebo minimalizovány.

Tabulka 4.7 Rizika projektu

<b>Riziko</b>	<b>Opatření</b>
špatně zvolený personál	pečlivé výběrové řízení, motivace k lepším výkonům, pravidelné odborné vzdělávání personálu (možnost vzniku nákladů na vzdělávání)
malé množství nových pacientů	marketingová propagace firmy (viz. Marketingová a obchodní strategie – propagace), hledání ambulantních zařízení pro úzkou spolupráci
poškození pacienta	pojištění odpovědnosti (přibližně 5 500 Kč/rok)
škoda na majetku, krádež	uzavření pojistky, zabezpečení majetku (cena přibližně 9 000 Kč/rok)
poruchy využívaných přístrojů	zajištění pohotovostního servisu (obvykle jsou tyto služby poskytovány firmami, od kterých jsou přístroje zakoupeny, cena závisí na typu poruchy)
neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami	před začátkem realizace prověřit, kolik zdravotních pojišťoven je ochotno smlouvy uzavřít
pozdní obdržení plateb od zdravotních pojišťoven	finanční rezerva nebo finanční výpomoc od již existující ambulance



## **8. Marketingová a obchodní strategie**

Marketingová strategie druhé privátní urologické ambulance ANDPROPHARM s.r.o. bude zaměřena především na získání nových pacientů, neboť hlavním cílem je rozšíření dostupnosti poskytovaných služeb a péče nejen pro stávající pacienty, ale také pro potenciálně nové zájemce. Strategie bude vytvořena na základě marketingového mixu 4P - tedy produktu, ceny, distribuce a propagace.

### **a) Produkt**

Produkt je prvním prvkem marketingového mixu – v konkrétním případě se jedná o nehmotný produkt, neboli službu, která spočívá v poskytnutí urologického lékařského ošetření. Tyto služby budou poskytovány zkušenými lékaři či zdravotní sestrou, kteří jsou v oblasti odborně vzděláni a proškoleni, za pomoci nejmodernějšího přístrojového vybavení, kterým bude nově vznikající soukromá ambulance disponovat.

### **b) Cena**

Převážná část produktů (poskytované péče) bude poskytována pro pacienty bezplatně, neboť standardní výkony jsou hrazeny příslušnými zdravotními pojišťovnami dle aktuálně platné Úhradové vyhlášky na základě uzavřených smluv s danou zdravotní pojišťovnou (konkrétně dle Vyhlášky č. 273/2015 Sb. o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulační omezení pro rok 2016).

Výkony pacientů nesmluvních zdravotních pojišťoven, zahraničních pacientů či nadstandardní zdravotní péče bude hrazena jednotlivci. Konkrétní seznam hrazených a nadstandardních služeb bude uveden na internetových stránkách společnosti. Informace o cenách za zdravotní péči budou také dostupné na požádání přímo v ambulantním zařízení.

### **c) Distribuce**

Distribuce představuje určitý soubor činností, prostřednictvím kterých se vyráběný (poskytovaný) produkt dostává z místa svého vzniku k zákazníkovi (spotřebiteli daného produktu). Vzhledem k tomu, že poskytovaným produktem bude služba, která je ve většině případů vázána na prostředí urologické ambulance, je nezbytná osobní přítomnost pacientů na urologickém pracovišti.

Dostupnost zdravotnického zařízení ANDROPHARM medical s.r.o. je velmi dobrá. Přímo před objektem OC Špalíček je dostatek parkovacích míst, další dostupná a bezplatná místa lze nalézt u blízkého supermarketu. Ordinance je zároveň dobře dostupná ze zastávky městské hromadné dopravy Poliklinika, která je zabezpečena autobusovými linkami 26, 27, 41, 48, 50, 55, 62, 77, 96 nebo tramvajovými linkami 1,3,10 a 19. (viz. Obrázek 4.2 Umístění ordinace).

Pacienti mohou využít objednávací systém – je možné se objednat osobně, telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty. Ordinační doba je stanovena dle již uvedené tabulky (viz. Tabulka 4.1 Ordinační doba)

#### **d) Propagace**

Pro poslední nástroj marketingového mixu, propagaci, budou zvoleny především finančně méně náročné způsoby reklamy.

- **Webové stránky**

Společnost se bude snažit zaujmout své nové potenciální pacienty prostřednictvím již existujících webových stránek se všemi důležitými informacemi, které jsou dostupné na adrese [www.adropharm-medical.cz](http://www.adropharm-medical.cz). Tato forma propagace bude finančně zcela nenáročná, dojde pouze k doplnění informací o nově vzniklé urologické ambulanci - místu provozu a personálního složení týmu. Údržba těchto webových stránek je bezplatná.

- **Sociální síť - Facebook**

Sociální sítě jsou v současné době velmi oblíbené, navštěvuje je většina populace a zároveň se jedná o bezplatnou formu reklamy. Prostřednictvím Facebooku by mohly být sdělovány nejnovější informace o aktuálních změnách ordinační doby, propagovány nejnovější metody léčby, které je ambulantní zařízení schopno poskytnout nebo také sdíleny nejnovější poznatky z urologické oblasti, které by mohly přilákat nové potenciální pacienty k péči o své zdraví a návštěvě urologa. Aktualizace budou prováděny buď majitelem společnosti, nebo personálem společnosti.

- **Reklamní letáky, vizitky**

Reklamní letáky a vizitky jsou další formou propagace, která bude využívána. Letáky o velikosti A6 budou umístěny ve zdravotnickém středisku, které je sídlem již existující urologické ambulance a také v ordinaci praktických lékařů, vedle které se bude

nacházet nově vznikající pobočka společnosti ANDROPHARM medical s.r.o. Do budoucna by tyto letáky, popřípadě i vizitky, mohly být umístěny i u dalších praktických lékařů, se kterými bude ordinace spolupracovat. Reklamní letáky a vizitky budou samozřejmě k dispozici v prostorech nově vzniklé ambulance.

Cena vizitek se pohybuje kolem 2 Kč/ks, při větším množství je možné využít množstevní slevu. Letáky stojí přibližně 1,50 Kč/ks, pokud se však rozhodne o jejich větším počtu, náklady na tisk se sníží.

- **Venkovní reklamní cedule**

Pro lepší zviditelnění bude využita také reklamní cedule na budově OC Špalíček, která bude upozorňovat na existenci nové urologické ambulance v objektu. Tato plastová reklamní cedule s přibližnými rozměry 200 x 400 cm bude vyrobena na zakázku dle požadavků majitele společnosti a její předpokládaná cena bude kolem 3 000 – 4 000 Kč.

- **Rádiové reklamní spoty**

Další z možností, které by společnost mohla využít k propagaci obou svých zdravotnických pracovišť, je reklama prostřednictvím rádiového vysílání. Tato forma marketingového mixu byla již v minulosti využita s pozitivním ohlasem. Proto majitel zvažuje její opětovné zavedení. Jedná se však o finančně náročnější způsob, který stojí za delší zvažování.

Cena rádiových reklam se mění v závislosti na časovém pásmu a její cena se pohybuje v rozmezí 700 – 2 300 Kč z 30 sekundový spot.

## 9. Realizační projektový plán

Prostřednictvím této kapitoly bude stanoven realizační projektový plán, který zobrazuje určitý časový harmonogram jednotlivých etap. Aktivitu související se založením nové ambulance by měly ideálně začít 5 měsíců před začátkem ostrého provozu – pokud by tedy zůstalo plánované otevření urologické ambulance v lednu 2017, vhodná doba pro začátek podnikatelských aktivit by byla v průběhu září 2016.

Klíčovým bodem je sjednání nájemní smlouvy s majitelem prostorů a zajištění finanční výpomoci od banky. Obě tyto aktivity by měly být splněny během prvního kroku. Následně bude přizpůsoben interiér dle požadavků na soukromou urologickou ambulanci a budou zajištěny všechny legislativní požadavky, které jsou nutnou podmínkou pro provoz soukromého ambulantního zařízení (viz podkapitola 3.2 Legislativní požadavky na podnikání ve zdravotnictví).

Nejpozději v listopadu 2016 musí proběhnout výběrové řízení na lékaře, který si bude muset následně v co nejkratším termínu vyřídit licenci pro garanci odborného vedení a dozoru. Tuto licenci již nemůže mít majitel společnosti, neboť je odborným garantem stávající urologické ambulance v Porubě. Výběrové řízení na zdravotní sestru bude provedeno v prosinci 2016.

V prosinci 2016 bude také provedena marketingová propagace, úprava webových stránek, vytvoření nového profilu ANDROPHARM medical s.r.o. v Ostravě - Hrabůvce na sociální síti Facebook. Současně budou provedeny všechny potřebné kroky, jež jsou nezbytné pro bezproblémový chod od ledna 2017.

Jednotlivé kroky zobrazuje následující zjednodušené schéma (Obrázek 4.4).

Obrázek 4.4 Realizační plán

začátek přípravných podnikatelských aktivit	uzavření nájemní smlouvy, schválení Krajského úřadu pro výkon zdravotní péče, uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami	výběrové řízení - lékař, příprava na provoz	výběrové řízení - zdravotní sestra, propagační aktivita, příprava na provoz	<b>otevření nové urologické ambulance</b>
<b>září 2016</b>	<b>říjen 2016</b>	<b>listopad 2016</b>	<b>prosinec 2016</b>	<b>leden 2017</b>

## 10. Finanční plán

Stěžejní částí podnikatelského plánu je plán finanční, který je nezbytný jak pro banku, která nám poskytne potřebné chybějící finanční zdroje, tak i pro samotného podnikatele, který získá informace, zda je vhodné nebo nevhodné daný projekt realizovat.

Veškerá data jsou sestavena na základě předchozích zkušeností a znalostí majitele, který se dlouhodobě pohybuje v privátní sféře urologické ambulance. Finanční plán bude řešen ve 3 variantách – konkrétně verzi pesimistické, optimistické a reálné, přičemž pro všechny varianty budou společné následující zahajovací údaje (Tabulka 4.8).

Tabulka 4.8 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2017 (v Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	1 424 500 Kč	Vlastní kapitál	750 000 Kč
Nábytek ordinace	35 000	Základní kapitál	750 000
Nábytek sesterna	35 000		
2x PC sestava	30 000		
3x tiskárna (recepty, zprávy, žádanky)	7 500		
Mobilní telefon	5 000		
Technické vybavení	1 227 000 Kč		
Software	60 000		
Vybavení čekárny	25 000		
Oběžná aktiva	575 500 Kč	Cizí zdroje	1 250 000 Kč
Peněžní prostředky	575 500	Dlouhodobý úvěr	1 250 000
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 000 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 000 000 Kč</b>

Podrobný soupis potřebného vybavení je uveden v příloze (Tabulka 4.15).

### *Způsob financování*

Podnikatelský záměr bude z části financován z vlastních zdrojů majitele, který se rozhodl do podnikání vložit 750 000 Kč. Zbylá část peněžních prostředků (1 250 000 Kč) bude zabezpečena prostřednictvím dlouhodobého úvěru od Komerční banky, kde je majitel, MUDr. Aleš Horák, již dlouholetým klientem. Na základě předchozích zkušeností a informací se předpokládá úroková sazba kolem 5% p.a., doba, na kterou budou finanční zdroje zapůjčeny, je 7 let. Na základě níže zmíněného vzorce sloužícího k výpočtu anuity<sup>2</sup> byla výše ročních splátek stanovena ve výši 216 025 Kč.

---

<sup>2</sup> anuitní splátka je stejná po celou dobu splácení úvěru – zahrnuje tedy jak splátku úvěru, tak úroku za poskytnuté zdroje

$$\text{anuita} = \text{současná hodnota úvěru} \cdot \frac{(1 + \text{úroková sazba})^{\text{doba splatnosti}} \cdot \text{úroková sazba}}{(1 + 0,05)^{\text{doba splatnosti}} - 1}$$

(Dluhošová a kol., 2010)

Tedy pro náš případ:

$$\text{anuitní splátka} = 1\,250\,000 \cdot \frac{(1 + 0,05)^7 \cdot 0,05}{(1 + 0,05)^7 - 1} \cong 216\,025$$

Splátkový kalendář pro splacení celé částky je uveden v příloze (Tabulka 4. 16).

### ***Odpisy***

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (neboli z pohledu daňových odpisů) spadá lékařské vybavení do 2. odpisové skupiny, jejíž doba odepisování je stanovena na 5 let (Peníze.cz, 2005).

Na základě předchozích znalostí majitele o době maximální životnosti přístrojů, která je přibližně 10 let, byly zvoleny účetní odpisy nového technického vybavení, neboť lépe vyjadřují míru opotřebení majetku. Tabulka zachycující odpisy v jednotlivých letech uvádí Tabulka 4.17 v příloze.

### ***Osobní náklady***

Osobní náklady představují fixní položku a jsou uvedeny v příloze (Tabulka 4.18).

### **Verze finančního plánu**

Ve všech verzích finančního plánu se počítá s uzavřením nových smluv se všemi zdravotními pojišťovnami. Hodnota bodu se bude měnit v závislosti na dané probírané verzi.

**a) Pesimistická verze**

Tabulka 4.9 VZZ

<b>Výkaz zisku a ztráty (v Kč)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tržby	1 440 000	1 728 000	2 160 000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 440 000 Kč</b>	<b>1 728 000 Kč</b>	<b>2 160 000 Kč</b>
Zřizovací náklady	-	-	-
Ostatní zřizovací náklady	-	-	-
Osobní náklady	1 147 200	1 147 200	1 147 200
Sociální a zdravotní pojištění	390 048	390 048	390 048
Nájem + ostatní poplatky (energie, voda, atd.) + úklid	180 000	180 000	180 000
Telekomunikační služby (internet, mobil - paušál)	3 000	3 000	3 000
Položky související s poskytováním služeb	9 000	10 000	11 000
Příspěvky Česká urologická společnost	2 930	2 930	2 930
Příspěvky Česká lékařská komora	900	900	900
Propagace	4 000	2 000	2 000
Pojištění	14 000	14 000	14 000
Anuitní splátka úvěru	216 025	216 025	216 025
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 967 103</b>	<b>1 966 103</b>	<b>1 967 103</b>
<b>VH BÚO před zdaněním</b>	<b>- 527 103 Kč</b>	<b>- 238 103 Kč</b>	<b>192 897 Kč</b>
Daň (19%)	-	-	36 650 Kč
<b>VH BÚO po zdanění</b>	<b>- 527 103 Kč</b>	<b>- 238 103 Kč</b>	<b>156 247 Kč</b>

Výše zmíněná tabulka (Tabulka 4.9) zachycuje nákladové a výnosové položky. Jedná se o pesimistickou verzi, ze které lze vyčíst, že firma bude v období prvních dvou let ve ztrátě, ve 3. roce však výnosy společnosti budou vyšší než její náklady a společnost dosáhne zisku. Tržby (neboli platby od pacientů a zdravotních pojišťoven) jsou v následujících 3 letech rostoucí, předpokládá se postupný nárůst počtu ošetřených osob, jejich přehled je zachycen v příloze (Tabulka 4.19).

Tabulka 4.10 Rozvaha

<b>Rozvaha k 31.12. (V Kč)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Stálá aktiva	1 424 500	1 167 100	1 038 400
Dlouhodobý majetek	1 424 500	1 424 500	1 424 500
Oprávkky	- 116 700	- 257 400	- 386 100
Oběžná aktiva	- 105 128	- 247 032	- 131 348
Peněžní prostředky	- 105 128	- 247 032	- 131 348
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 319 372 Kč</b>	<b>920 068 Kč</b>	<b>907 052 Kč</b>
Vlastní kapitál	222 897	- 15 206	141 041
Základní kapitál	750 000	750 000	750 000
VH BÚO	- 527 103	- 238 103	156 247
VH MÚO	-	- 527 103	- 765 206
Cizí zdroje	1 096 475,00	935 273,75	766 011,69
Dlouhodobý úvěr	1 096 475,00	935 273,75	766 011,69
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 319 372 Kč</b>	<b>920 068 Kč</b>	<b>907 052 Kč</b>

Záporné hodnoty peněžních prostředků jsou zcela jistě nepříznivé, mohou nastat, především pokud jsou zpožděny platby zdravotních pojišťoven. V tomto případě by chybějící peněžní prostředky byly propůjčeny z již fungující urologické ambulance v Porubě. Tím by byl zabezpečen další plynulý chod pobočky v Ostravě - Hrabůvce.

#### **b) Optimistická verze**

Optimistická verze předpokládá ty nejlepší okolnosti, které by při samotném podnikání mohly nastat – především počet ošetřených pacientů je v této verzi největší. Zisk je očekáván již v prvním roce podnikání.

Data jsou této skutečnosti přizpůsobena. (Jedná se především o nákladovou položku VN související s poskytováním služeb. Předpokládá se, že se cena těchto položek bude snižovat v důsledku úspor z rozsahu – majitel bude zdravotnický materiál odebírat pro obě své ambulance od téhož dodavatele.) Počítá se také s nárůstem hodnoty bodu za jedno ošetření.



Tabulka 4.11 VZZ

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)			
	2017	2018	2019
Tržby	2 340 000	2 736 000	3 369 600
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 340 000 Kč</b>	<b>2 736 000 Kč</b>	<b>3 369 600 Kč</b>
Zřizovací náklady	-	-	-
Ostatní zřizovací náklady	-	-	-
Osobní náklady	1 147 200	1 147 200	1 147 200
Sociální a zdravotní pojištění	390 048	390 048	390 048
Nájem + ostatní poplatky (energie, voda, atd.) + úklid	180 000	180 000	180 000
Telekomunikační služby (internet, mobil - paušál)	3 000	3 000	3 000
VN související s poskytováním služeb	10 000	11 000	12 000
Príspevky Česká urologická společnost	2 930	2 930	2 930
Príspevky Česká lékařská komora	900	900	900
Propagace	4 000	2 000	2 000
Pojištění	14 000	14 000	14 000
Anutini splátka úvěru	216 025	216 025	216 025
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 968 103 Kč</b>	<b>1 967 103 Kč</b>	<b>1 968 103 Kč</b>
<b>VH BÚO před zdaněním</b>	<b>371 897 Kč</b>	<b>768 897 Kč</b>	<b>1 401 497 Kč</b>
Daň (19%)	70 660 Kč	146 090 Kč	266 284 Kč
<b>VH BÚO po zdanění</b>	<b>301 237 Kč</b>	<b>622 807 Kč</b>	<b>1 135 213 Kč</b>

Tabulka 4.12 Rozvaha

Rozvaha k 31.12. (V Kč)			
	2017	2018	2019
Stálá aktiva	1 295 800	1 167 100	1 038 400
Dlouhodobý majetek	1 424 500	1 424 500	1 424 500
Oprávk	- 128 700	- 257 400	-386 100
Oběžná aktiva	851 912	1 442 217	2 536 867
Peněžní prostředky	851 912	1 442 217	2 536 867
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 147 712 Kč</b>	<b>2 609 317 Kč</b>	<b>3 575 267 Kč</b>
Vlastní kapitál	1 051 237	1 674 043	2 809 256
Základní kapitál	750 000	750 000	750 000
VH BÚO	301 237	<b>622 807</b>	1 135 213
VH MÚO	-	301 237	924 043
Cizí zdroje	1 096 475	935 274	766 012
Dlouhodobý úvěr	1 096 475	935 274	766 012
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 147 712 Kč</b>	<b>2 609 317 Kč</b>	<b>3 575 267 Kč</b>

### c) Realistická verze

Realistická verze nejvíce odpovídá očekávaným skutečnostem. Bere se v úvahu současná průměrná cena za standartní ošetření jednoho pacienta, která je inkasována v již existující urologické ambulanci v Porubě a vychází z aktuálně platné Úhradové vyhlášky. Počet pacientů také odpovídá reálným datům. Náklady na provoz jsou předpokládány totožně se stávající ambulancí v Porubě.

Stejně jako optimistická varianta, předpokládá tato verze finančního plánu zisk již v prvním roce podnikání.

Tabulka 4.13 VZZ

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)			
	2017	2018	2019
Tržby	1 848 000	2 184 000	2 688 000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 848 000 Kč</b>	<b>2 184 000 Kč</b>	<b>2 688 000 Kč</b>
Osobní náklady	1 147 200	1 147 200	1 147 200
Sociální a zdravotní pojištění	390 048	390 048	390 048
Nájem + ostatní poplatky (energie, voda, atd.) + úklid	180 000	180 000	180 000
Telekomunikační služby (internet, mobil - paušál)	3 000	3 000	3 000
VN související s poskytováním služeb	11 000	12 000	13 000
Příspěvky Česká urologická společnost	2 930	2 930	2 930
Příspěvky Česká lékařská komora	900	900	900
Propagace	4 000	2 000	2 000
Pojištění	14 000	14 000	14 000
Anuitní splátka úvěru	216 025	216 025	216 025
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 969 103</b>	<b>1 968 103</b>	<b>1 969 103</b>
<b>VH BÚO před zdaněním</b>	<b>- 121 103 Kč</b>	<b>215 897 Kč</b>	<b>718 897 Kč</b>
Daň (19%)	-	41 020 Kč	136 590 Kč
<b>VH BÚO po zdanění</b>	<b>- 121 103 Kč</b>	<b>174 877 Kč</b>	<b>582 307 Kč</b>

Tabulka 4.14 Rozvaha

<b>Rozvaha k 31.12. (V Kč)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Stálá aktiva	1 295 800	1 167 100	1 038 400
Dlouhodobý majetek	1 424 500	1 424 500	1 424 500
Oprávky	- 128 700	- 257 400	-386 100
Oběžná aktiva	429 572 Kč	571 947,32	1 113 691,83
Peněžní prostředky	429 572	571 947	1 113 692
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 725 372 Kč</b>	<b>1 739 047 Kč</b>	<b>2 152 092 Kč</b>
Vlastní kapitál	628 897	803 774	1 386 080
Základní kapitál	750 000	750 000	750 000
VH BÚO	- 121 103	174 877	582 307
VH MÚO	-	- 121 103	53 774
Cizí zdroje	1 096 475	935 274	766 012
Dlouhodobý úvěr	1 096 475	935 274	766 012
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 725 372 Kč</b>	<b>1 739 047 Kč</b>	<b>2 152 092 Kč</b>

## 11. Přílohy

Tabulka 4.15 Soupis vybavení

Položka	Cena (s DPH, v Kč)
Urologický vyšetřovací stůl	85 000
Cystoskop (flexibilní se zdrojem)	250 000
Sonograf	550 000
Nástroje k odběru studené biopsie (včetně extrakčních kleští)	15 000
Extrakční kleště	15 000
Sada kalibračních buží, dilatačních uretrálních cévek a katetrů	15 000
Zařízení pro biopsii	35 000
Negatoskop	2 000
Urodynamická aparatura (součástí je uroflowmetr)	200 000
Sterilizátor horkovzdušný (objem 55l)	60 000
<b>Celkem</b>	<b>1 227 000 Kč</b>

Nábytek ordinace + nábytek sesterna	Cena
2 x lehátko	22 000
2x Zástěny	2 000
2x Infuzní stojan	4000
Ostatní vybavení	42 000
<b>Celkem</b>	<b>70 000 Kč</b>

Tabulka 4.16 Splátkový kalendář

Splátkový kalendář (v Kč)					
Rok	Stav úvěru k 1.1.	Anuitní splátka/rok	Splátka úvěru	Úrok (5%)	Zůstatek úvěru k 31. 12
2017	1 250 000	216 025	153 525	62 500	1 096 475
2018	1 096 475	216 025	161 201	54 824	935 274
2019	935 274	216 025	169 261	46 764	766 012
2020	766 012	216 025	177 724	38 301	588 287
2021	588 287	216 025	186 611	29 414	401 676
2022	401 676	216 025	195 941	20 084	205 735
2023	205 735	216 021	205 735	10 287	<b>0</b>

Tabulka 4.17 Odpisy

	Software (60 tis. Kč)		
	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1. rok	6 000	6 000	54 000
2. rok	6 000	12 000	48 000
3. rok	6 000	18 000	42 000
4. rok	6 000	24 000	36 000
5. rok	6 000	30 000	30 000
6. rok	6 000	36 000	24 000
7. rok	6 000	42 000	18 000
8. rok	6 000	48 000	12 000
9. rok	6 000	54 000	6 000
10. rok	6 000	60 000	0
	Technické vybavení (1 227 tis. Kč)		
	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1. rok	122 700	122 700	1 104 300
2. rok	122 700	245 400	981 600
3. rok	122 700	368 100	858 900
4. rok	122 700	490 800	736 200
5. rok	122 700	613 500	613 500
6. rok	122 700	736 200	490 800
7. rok	122 700	858 900	368 100
8. rok	122 700	981 600	245 400
9. rok	122 700	1 104 300	122 700
10. rok	122 700	1 227 000	0

Tabulka 4.18 Osobní náklady, sociální a zdravotní pojištění

Osobní náklady (v Kč)					
	Čistá mzda/ měsíc	Hrubá mzda/ měsíc	Hrubá mzda/rok	Sociální pojištění (25%)/rok	Zdravotní pojištění (9,5%)/rok
<b>Lékař</b>	40 000	55 100	661 200	165 300	59 508
<b>Majitel (lékař 2)</b>	15 000	18 800	225 600	56 400	20 304
<b>Zdravotní sestra</b>	17 000	21 700	260 400	65 100	23 436
<b>Celkem za rok</b>	-	-	<b>1 147 200 Kč</b>	<b>286 800 Kč</b>	<b>103 248 Kč</b>

Pozn.: Majitel nebude v této ambulanci zaměstnán na plný úvazek, lékařskou práci bude vykonávat pouze v případě potřeby.

Tabulka 4.19 Přehled tržeb

<b>Tržby - přímé platby od pacientů, platby od pojišťoven - pesimistická verze</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Počet pacientů/den	10	12	15
Počet pacientů/měsíc	200	240	300
Počet pacientů/rok	2 400	2880	3600
Průměrná cena za jedno ošetření	600 Kč	600 Kč	600 Kč
<b>Tržby - celkem</b>	<b>1 440 000 Kč</b>	<b>1 728 000 Kč</b>	<b>2 160 000 Kč</b>
<b>Tržby - přímé platby od pacientů, platby od pojišťoven - optimistická verze</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Počet pacientů/den	13	15	18
Počet pacientů/měsíc	260	300	360
Počet pacientů/rok	3 120	3600	4320
Průměrná cena za jedno ošetření	750 Kč	760 Kč	780 Kč
<b>Tržby - celkem</b>	<b>2 340 000 Kč</b>	<b>2 736 000 Kč</b>	<b>3 369 600 Kč</b>
<b>Tržby - přímé platby od pacientů, platby od pojišťoven - realistická verze</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Počet pacientů/den	11	13	16
Počet pacientů/měsíc	220	260	320
Počet pacientů/rok	2640	3120	3840
Průměrná cena za jedno ošetření	700 Kč	700 Kč	700 Kč
<b>Tržby - celkem</b>	<b>1 848 000 Kč</b>	<b>2 184 000 Kč</b>	<b>2 688 000 Kč</b>

Pozn.: Plán tržeb předpokládá 20 pracovních dnů v měsíci.

### *Vstupní formulář pro nové pacienty*

Tabulka 4.20 Vstupní formulář

VSTUPNÍ DOTAZNÍK			
Jméno:		Příjmení:	
Datum narození:		Rodné číslo:	
Bydliště:			
Zdravotní pojišťovna:			

Léčil/a jste se již někdy na urologii? *	Ano	Ne
Léčíte se na nějakou jinou závažnou chorobu? *	Ano	Ne
Jaké léky pravidelně užíváte? Prosím vypište.		
Měl někdo z Vaší rodiny v minulosti závažné urologické či jiné onemocnění? (pokud ano, uveďte jej, prosím)		
Ostatní zdravotní omezení:		

\* nehodící se škrtněte

## **5 Návrhy a doporučení**

Obsahem této kapitoly jsou návrhy a doporučení, která by měla zlepšit efektivnost a celkově zabezpečit celkový pozitivní výsledek sestavovaného plánu pro založení nové urologické ambulance, která bude součástí již existující společnosti s dlouholetou tradicí.

### **5.1 Obecná doporučení pro zpracování podnikatelského plánu**

Nejnáročnější část při zpracování podnikatelského plánu je nejen zpracování finančních plánů a predikce s nimi souvisejících peněžních toků, ale také zpracování analýz týkajících se okolí podniku a podniku samotného. I přestože je v dnešní době dostupnost dat velmi dobrá, mnoho informací může každý člověk nalézt online, bylo získání některých potřebných dat obtížné. Důvodem je skutečnost, že z celkového počtu informací, která jsou navíc často aktualizovány, musí být vybrány jen konkrétní, v daném čase platné a pro zpracovávanou bakalářskou práci potřebné.

Obtížnost je spatřována částečně ve hledání cílového trhu potenciálních spotřebitelů lékařské péče (v tomto případě pacientů urologie), na které by se mělo každé nové zdravotnické zařízení zacílit. Lidé v dnešním hektickém, konzumním světě potřebují vyhledat lékaře již v mnohem mladší věku, než tomu bylo dříve. Počet onemocnění se s rostoucím věkem zvyšuje a to i přes skutečnost, že lidé mnohem více dbají o své zdraví. Příkladem může být onemocnění prostaty. V minulosti postihovala tato choroba výhradně muže ve věkové kategorii 50 let a více, avšak v dnešní době se nemoc vyskytuje mnohem častěji již u mužů ve věku 30+. Tím pro urology vzniká „chaos“ v určení cílového trhu, na který by měla být věnována pozornost v oblasti prevence.

### **5.2 Doporučení pro konkrétní podnik**

Hlavní doporučení je spojeno s výběrem a volbou nových zaměstnanců. Pro navýšení počtu pacientů by bylo vhodné získat lékaře, který se nebude zaměřovat jen na léčbu dospělých osob, ale také dětských pacientů, popřípadě bude mít uroonkologickou specializaci.

Velký důraz by měl být kladen na kvalitu poskytované péče a osobní přístup k pacientům, neboť lidé se vrací raději k těm lékařům, kteří jsou ochotní, naslouchají jim a lékařské vyšetření provádějí pečlivě a šetrně.



Doporučení, které by mělo být navrženo, je především snaha a následné zabezpečení plynulého přesunu stávajících pacientů žijících v městském obvodu Ostrava – Hrabůvka právě do nové ordinace. Výhodou bude jednak lepší dostupnost pro tyto osoby, ale i fakt, že zřizované zdravotnické zařízení bude mít již na začátku své existence větší počet pacientů, čímž bude lépe profitovat.

V současné době se pacienti mohou objednat prostřednictvím emailu, telefonicky či osobně u zdravotní sestry. Tyto způsoby objednání se již využívají v porubské ordinaci a počítá se s jejich aplikací i v nové ambulanci. Proto dalším návrhem na objednávkový systém může být do budoucna zřízení internetové objednávací knihy, kde by pacienti dle obecně stanovených hesel popsali svůj zdravotní problém a na základě těchto informací by jim byl nabídnut výběr možných termínů a místa návštěvy lékaře. Cena vytvoření takového systému se odhaduje přibližně na 25 000 Kč.

## 6 Závěr

Hlavním rizikem při zakládání nové privátní ambulance je počáteční nedostatek pacientů a nejistota, že takovéto zdravotnické zařízení nezíská potřebné smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami. Nicméně je tato oblast velmi perspektivní, nejedná se o žádný současný aktuální „trend“, který by po určité, krátké časové době zanikl. Lékaři a jimi poskytovaná zdravotnická péče byla, je a bezpochyby i nadále bude velmi potřebná a lidmi vyhledávaná.

Předmětem této bakalářské práce byla tvorba Podnikatelského plánu pro společnost s ručením omezeným. Cílem bylo zpracovat takový podnikatelský dokument, který by mohl být využit při zakládání nového privátního urologického zařízení. Práce tedy poukazuje na možnou realizovatelnost tohoto projektu za účelem získání nových pacientů a zlepšení dostupnosti poskytované zdravotní péče.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo již dříve zmiňované vytvoření podnikatelského plánu a zjištění, zda by tento projekt mohl být realizovatelný. Na základě zpracovaného dokumentu bylo zjištěno, že pokud by byly naplněny finanční plány, zabezpečeny dostatečné finanční zdroje, sestavené analýzy okolí a identifikace rizik by odpovídaly budoucím skutečnostem, tak by projekt byl realizovatelný a úspěšný. Budoucí vývoj však není předem jistý a lze jej pouze odhadovat, protože jeho skutečná realizace a potenciální úspěch závisí na dalším vývoji v oblasti urologie, ekonomiky, legislativy apod. V souvislosti s jakýmkoliv možnými budoucími změnami by byla nutná aktualizace tohoto podnikatelského plánu v konkrétním čase.

Na závěr by mělo být zmíněno, že podnikání v oblasti privátního sektoru zdravotnictví má zcela jistě své výhody a nevýhody. Výhodou pro podnikajícího lékaře je jednak fakt, že ordinační doba odpovídá z části jeho potřebám, lékař nemusí sloužit noční směny jak je tomu ve státních nemocnicích. Soukromý lékař si může dovolit uzpůsobit svou pracovní dobu tak, aby měl prostor pro osobní rozvoj odborných znalostí a dovedností, v neposlední řadě také fakt teoretické stálosti zaměstnání.

Na druhé straně existuje mnoho nevýhod. Lékař se ve svém oboru nemusí prosadit z důvodu konkurence, pro založení soukromé ordinace musí splňovat určité specifické podmínky jak v oblasti vzdělávání, tak i praxe. Nevýhodou může být také skutečnost, že lékař je při určování diagnóz na všechno sám, nemůže se okamžitě poradit se svými kolegy, což může být pro některé osoby velmi stresující.

Navíc musí být brány v úvahu další nezbytné administrativní a jiné povinnosti spojené se soukromým podnikáním. Možnou překážkou může být také potřeba prvotní výše finanční částky. V době nemoci či čerpání zákonné dovolené je ambulance zavřena a tím pádem nevydělává, což je také nevýhodou.

Tyto podnikatelské aktivity mají zcela jistě svou budoucnost, vše má své klady a zápory. Závisí pouze na individuální povaze osobnosti, jak se se všemi komplikacemi vypořádá a jak využije svou příležitost.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

1. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů - Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.
3. PAHL, Nadine and Anne RICHTER. *SWOT Analysis-Idea, Methodology And A Practical Approach*. 1. Auflage. Grin Verlag, 2007. ISBN 978-3-640-30303-8
4. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
5. TURČEK, Milan a Bořivoj ŠUBRT. *Pracovnělékařské služby, povinnosti zaměstnavatelů a lékařů*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-944-1
6. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

### Elektronické zdroje

7. ANDROPHARM medical s.r.o. [online]. Dostupné z: <http://www.andropharm-medical.cz/>
8. Beck-online.cz. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/index.seam>
9. BusinessInfo.cz. *Podnikatelský plán a strategie*. [online]. [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
10. BusinessInfo.cz. *Poskytování zdravotních služeb – krok za krokem*. [online]. [cit. 17. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nestatni-zdravotnicke-zarizeni-13071.html>
11. BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
12. CZSO.CZ. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

13. Česká lékařská komora. *Licence*. [online]. [cit. 25. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.lkcr.cz/306.html#opraveni>
14. Česká urologická společnost. *Koncepce oboru urologie*. [online]. [cit. 17. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.cus.cz/wp-content/uploads/2014/05/Koncepce-urologie-CUS.pdf>
15. Česká urologická společnost. *Moravskoslezský kraj*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.cus.cz/mapa/moravskoslezsky-kraj/>
16. Daňari online. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
17. Daně Muselíková. *Zdravotní služby a DPH*. [online]. [cit. 4. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.dane-muselikova.cz/zdravotni-sluzby-a-dph/>
18. DůmFinancí.cz. *Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným*. [online]. [cit. 15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/pracovna/dokumenty/12-spolecenska-smlouva-o-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>
19. epravo.cz. *Nový občanský zákoník – 16. Obchodní závod, pobočka*. [online]. [cit. 8. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html>
20. ePravo.cz. *Společenská smlouva u s.r.o. ve světle zákona o obchodních korporacích*. [online]. [cit. 15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/spolecenska-smlouva-u-sro-ve-svetle-zakona-o-obchodnich-korporacich-91638.html>
21. ePravo.cz. *Společnost s ručením omezeným dle NOZ*. [online]. [cit. 15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/spolecnost-s-rucenim-omezenim-dle-noz-92582.html>
22. Finance.cz. *Odvody sociálního a zdravotního pojištění*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>
23. Fučík & Partneři. *Daň z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 4. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/dan-z-pridane-hodnoty-ve-zdravotnictvi/>
24. iPodnikatel.cz. *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání*. [online]. [cit. 8. 1. 2016]. <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

25. iPodnikatel.cz. *Typy podnikatelského záměru*. [online]. [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>
26. Mapy.cz. [online]. [cit. 23. 1. 2016]. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?x=18.2606365&y=49.7846065&z=17&l=0&source=addr&id=9075545>
27. NápadRoku.cz. *Jak sepsat podnikatelský plán*. [online]. [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
28. Nový občanský zákoník. *Společnost s ručením omezeným*. [online]. [cit. 17. 1. 2016]. <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>
29. Peníze.cz. *Odpisové doby, sazby a koeficienty*. [online]. [cit. 29. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/17063-odpisove-doby-sazby-a-koeficienty>
30. Peníze.cz. *Výpočet čisté mzdy 2016*. [online]. [cit. 28. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>
31. Podnikátor. *Co je to podnikání?*. [online]. [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16076/Co-je-to-podnikani>
32. RobertNemec.com. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
33. START PODNIKÁNÍ. *Co je podnikatelská plán*. [online]. [cit. 10. 1. 2016]. Dostupné z: [http://startpodnikani.cz/index.php?open=co\\_je\\_podnikatelsky\\_plan](http://startpodnikani.cz/index.php?open=co_je_podnikatelsky_plan)
34. ÚZIS ČR. *Zdravotnická zařízení v ČR*. [online]. [cit. 17. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-zarizeni/zdravotnicka-zarizeni-cr>

## Právní zdroje

35. Vyhláška č. 92/2012. Sb., o minimální technické a věcné vybavenosti zdravotnických zařízení. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=77185&nr=92~2F2012~20Sb.&ft=pdf>
36. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Redakční závěrka. 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-920-8
37. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Redakční uzávěrka: 3. 2. 2014. Ostrava: Sagit, 2014. ISBN 978-80-7488-039-1
38. Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=57522&nr=95~2F2004&rpp=15#local-content>
39. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=1&idBiblio=75500&recShow=15&nr=372~2F2011&rpp=15#parCnt>
40. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=15#local-content>

## Seznam zkratk

a kol.	a kolektiv
CF	Cash Flow
ČR	Česká republika
NOZ	Nový občanský zákoník
OC	Obchodní centrum
p.a.	per anum
PSČ	Poštovní směrovací číslo
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH BÚO	výsledek hospodaření běžného účetního období
VH MÚO	výsledek hospodaření minulého účetního období
VN	variabilní náklady
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ZOK	Zákon o obchodních korporacích



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2015



.....  
Lucie Maderová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Klasifikace rizik.....	1
---------------------------------------	---

## Přílohy

### Příloha č. 1 - Klasifikace rizik

Tabulka 6.0.1 Klasifikace rizik

<b>Podnikatelské riziko</b>	Podnikatelské riziko představuje nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou lišit od výsledků očekávaných – tato odchylka může být jak negativní, tak i pozitivní.
<b>Čisté riziko</b>	Čisté riziko má pouze negativní charakter, tzn. existuje jen nepříznivé odchylky od požadovaného stavu. Obvykle je spojováno se ztrátami a škodami na majetku a poškozením zdraví, které jsou vyvolány buď přírodními jevy, jednáním lidí nebo technickými parametry.
<b>Systematické riziko</b>	Jedná se o riziko, které postihuje v různé míře všechny podnikatelské subjekty, vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém vývoji – proto je někdy také označováno jako riziko tržní. <i>(př. fáze ekonomického cyklu)</i>
<b>Nesystematické riziko</b>	Nesystematické (jedinečné, specifické) riziko je riziko, které je specifické pro jednotlivé obory, firmy či projekty. <i>(např. odchod klíčových zaměstnanců)</i>
<b>Vnitřní riziko</b>	Riziko, které se vztahuje k faktorům uvnitř firmy. <i>(př. riziko spojené s vývojem nových výrobků)</i>
<b>Vnější riziko</b>	Tento typ rizika se vztahuje k okolí podniku. Vzniká na základě externích faktorů. <i>(např. riziko ze vzniku konkurence)</i>
<b>Ovlivnitelné riziko</b>	Podnikatel má možnost toto riziko ovlivnit, omezit ho nebo jemu zcela předejít. Pravděpodobnost realizace těchto rizik lze snížit působením na příčiny jejich vzniku. Ovlivnitelná jsou hlavně rizika vnitřní. <i>(např. riziko krádeže)</i>
<b>Neovlivnitelné riziko</b>	U tohoto typu rizika nelze působit na jeho příčiny, podnikatel jej nemůže ovlivnit, lze pouze přijmout určitá opatření, která snižují nepříznivé důsledky. Obecně se jedná především o rizika působící na podnik zvenku. <i>(např. daňové podmínky)</i>
<b>Riziko objektivní</b>	Objektivní riziko je nezávislé na činnosti podniku, na vůli a schopnostech podnikového managementu, vlastníka či zaměstnanců. <i>(př. politické přírodní nebo živelné události)</i>
<b>Riziko subjektivní</b>	Subjektivní riziko je závislé na činnosti podniku, schopnostech managementu, podnikatele a zaměstnanců. <i>(př. nedbalost při výrobě, špatná adaptace na změny)</i>

(zdroj: Fotr a Souček, 2010, str. 138)